破绽

风口上的独角兽



★★★★★★★

陈歆磊　史颖波
著

小米、乐视、共享单车、新零售、网红等独角兽公司和新兴业态在风口起舞时
潜藏的破绽也即将浮出水面

如何避免跌入陷阱？
又如何破解困局呢？

秦朔、吴晓波、王丰、何刚重磅推荐

中信出版集团

版权信息

书名:破绽：风口上的独角兽

作者:陈歆磊 史颖波

ISBN:9787508680439

中信出版集团制作发行

自序 从一次退稿说起

2014年底，小米的估值达到450亿美元，成为全球最贵的未上市科技企业，超过了近70%的《财富》美国500强企业的市值。这个消息给中国科技界带来的兴奋既是爆炸式的，也是里程碑式的。这个消息带给我们的却是一种困惑：我们从很早就开始关注小米，但是通过长期的思考以及与业界人士的讨论，我们始终没有找到小米模式中能够长期稳定支撑其估值的商业因素。相反，问题倒是不少。

在这样的背景下，我们写了一篇《小米的破绽和补丁》，从渠道、战略等角度对小米提出了疑问。文章投给了国内一家顶级财经杂志，在两个星期的等待和催问之后，编辑委婉地表示文章的观点过于偏颇，因为“小米的估值都是世界投行给的，他们都是聪明人”。在抽屉里搁置了一段时间后，我们把文章投到《财富》中文网。巧合的是，《财富》在小米成立五周年的第二天发表了这篇文章。可以想象，读者对这篇文章的评论绝大部分都是持反对意见的。直到一年后，随着出货量的降低和渠道上的问题，小米的估值开始下降，我们的观点才得到认可。

我们关注的第二家明星企业是乐视。当贾跃亭宣布造车之后，我们开始系统地研究这家企业。随着研究的深入，我们的疑问也在逐渐增多。最终在2016年4月，我们写了《乐视的破绽》一文，事后乐视爆发出来的一系列问题都印证了我们当初的判断。由此，我们开始了一系列的写作，从网红到共享单车，从新零售到社交媒体，从小米的破绽到上市前的再说小米的破绽，那些风口浪尖上的独角兽被我们一个一个地捉到显微镜下，细细审视。当我们写完了这一系列文章之后，当我们最终把这本书定名为《破绽：风口上的独角兽》的时候，才发现冥冥之中，好像这本书一直在等着我们。

每个明星企业的背后，都不乏大量的拥趸。但是如何在一片赞美声中去发现其中的破绽？这需要冷静的思考。作为学者，我们有责任在喧嚣之中去审视，拨开所有花哨的装扮，用学术的视角来寻找其中的问题。思考的过程往往是辛苦的，而独到的心得会让所有的付出都变得值得。让我们欣慰的是，我们的文章从备受质疑，到开始逐渐受到关注，再到后来有越来越多的人开始和我们一起理性思考。

破绽往往是隐蔽的，它隐藏在成功之下，隐藏在热闹的背后，甚至会成为光环的一部分，成为人们振臂高呼的原因。但热闹过后，所有的破绽都会原形毕露，会不可避免地爆发，这正是其危害性的一面。我们在写《共享单车的破绽》一文时，坚信共享单车会造成巨大的浪费并且带来广泛的社会问题，但是在当时的局势下，所有的舆论都在为共享单车鼓与呼，而我们提出的加强监管的思路又与高层提出的“包容监管”的口径背道而驰。在我们犹豫不决的时候，杭州市一位官员提出了“包容不是纵容”的说法。短短几个字，在外人看来不知所云，却让我们下决心抛出这篇文章。几天之后，关于共享单车的管理文件出台，这当然不是我们文章的影响所至，但是它印证了我们的判断：共享单车是一种重资产的传统商业模式，是一种系统性的破绽，几乎没有亮点可言。

在快速发展的互联网行业，很多商业破绽都是战略层面的，是内生的，并且极易在资本的推动下加速膨胀。泡沫破裂之后，破绽吞噬了过去的辉煌，企业乃至整个行业被打回原形，最典型的案例就是人尽皆知的乐视。

寻找破绽不是为了给企业揭丑，因为再伟大的企业也会有破绽。杰克·韦尔奇领导下的通用电气曾经无限辉煌，可是破绽已然埋下，导致在他退休之后通用电气逐步衰退。对一个真正的企业家来说，发现破绽的过程也是企业避免衰败的过程。要想成为基业长青的企业，就要不断地反思自己的战略，不断地发现战略中的破绽，这是一个痛苦

但是必须经历的过程。早年的小米曾经为其纯线上渠道而骄傲，忽视了线下渠道对品牌培养及服务的重大作用。在我们第一篇关于小米的文章发表之后的三年里，这家公司仿照苹果逐渐拓展线下渠道，去修补这个破绽。而上市后的小米将如何改变其硬件制造商的事实，并提高其物联网的场景及数据价值，我们拭目以待。

如果破绽是基于人性中的贪婪在资本的催生下铤而走险，那么这更值得警惕。当掌握大量资源的企业家为所欲为却仍然可以博得喝彩的时候，当整个社会都被破绽所绑架却毫无察觉的时候，当人们的认知被假象所蒙蔽的时候，狂欢的结果注定是毁灭。破绽也许不是毁灭的起源，但是向前追溯，破绽无疑推动着企业走向毁灭。

当我们陆陆续续发表了一系列的“破绽”文章之后，本书的雏形已经清晰可见。在中信出版集团的支持下，几经修改，这本书终于定稿。

改革开放的前30年，全球化浪潮中最坚实的一面是中国制造的崛起。改革开放后十年，中国互联网公司一路飞奔向前，智能手机的普及更是掀起了各个领域的变革。熠熠生辉的互联网时代，几乎可以媲美中国制造的骄傲。破绽，掩盖不了这个时代的光芒，这是一个迷人的时代，一个让人兴奋不已的时代。我们有幸与这个时代同行，用我们的学识和思考为这个时代的理性增添一份力量。

我们将自己定位成破绽的寻找者而不是成功的赞美者，因为这个时代不缺乏后者，而是需要更多为发现破绽而深入思考的人。寻找别人的破绽不是一件容易的事，找到之后说出来更是一件费力不讨好的事情，将这些观点汇集成册出版，也是一件颇为冒险的事情。因为这时候，我们要面对的不仅是读者的质疑，更要面对时间的考验。

希望这本书能让未来的年轻企业家时刻反思我的破绽在哪里，未来可能会让我毁灭的破绽究竟是什么？我们相信，他们如履薄冰的心

境远比激情澎湃对社会、对企业、对自身更有益处。这也是我们的初心。

限于时间和我们的能力，本书还有很多不当之处，恳请读者批评指正。

陈歆磊 史颖波

第一章 小米：制造企业还是互联网企业

喜剧，就是悲剧加上时间。——马克·吐温

发行中国存托凭证受挫、估值大幅缩水，在资本市场前小米步步惊心。剥去爆款的光环，我们看到的是一个场景和数据都过于低端的商业模式，并无亮点可言。家庭物联网不是最有价值的物联网，场景和数据缺乏变现能力，缺乏真正意义上的创新，小米今天的无限风光不过是悬崖边的一场舞蹈。

全球互联网公司总市值约为3.5万亿美元，其中美国公司约占60%，中国公司约占30%。在过去十年，成功实现以1000亿美元市值上市的互联网公司有两家：Facebook（脸书）和阿里巴巴。经过手机业绩下滑、估值缩水和业务整顿之后，2017年小米营业额突破1000亿元大关，小米将于2018年IPO（首次公开募股）的消息如期而至。

从创业之初，小米的估值就一直是让人无法凝视的一个深渊。2010年4月6日，十多个人在北京一间很小的办公室里，喝着小米粥，开始了“小米+步枪”的创业之旅，小米的名字由此而来。创业的第二个年头，小米的估值就高达40亿美元，在中国互联网公司中仅次于网易，相当于诺基亚市值88亿美元的一半。

当时间来到2015年初的时候，小米以450亿美元的估值跃居全球最贵的未上市科技企业，这个数字超过了近70%的《财富》美国500强企业。这真让人有一种雾里看花的感觉。不要说100亿美元，几年前，谷歌、亚马逊在上市之前甚至都没有达到10亿美元的估值。

100亿美元估值是全球科技企业梦寐以求的皇冠。2013年下半年，只有一家私人公司达到过这个数字，它就是Facebook。2014年上市之

前，阿里巴巴的估值也只不过350亿美元。而仅有五年历史的小米靠一部手机就实现了这一切。

管理大师爱德华·戴明说："除了上帝，任何人都必须用数据来说话。"小米给资本市场讲的故事是"中国的苹果"，那么我们来看一组苹果和小米的财务数据。从价格来看，小米手机大约是苹果的一半。从利润来看，Counterpoint（市场研究机构）的数据显示，2017年第三季度，小米手机的单台利润额为2美元，是苹果151美元的1/75。平均而言，是华为、OPPO和vivo的1/6，它们的单台利润额分别为15美元、14美元和13美元。也就是说，苹果和小米是手机市场盈利坐标轴上的高低两个极端。在这个意义上，小米绝对不是"中国的苹果"。

手机行业已经是一片红海。2017年底，小米董事长兼CEO（首席执行官）雷军披露其物联网（Internet of Things，简称IoT）平台联网设备超过8500万台，日活跃设备超过1000万台，稳居全球最大的智能硬件物联网平台首位。物联网被誉为互联网的终极形态，有人预言说它将颠覆传统的生活方式和产业结构，未来的社会价值和产业价值不可估量。虽然有如此光鲜亮丽的概念，但物联网能撑起1000亿美元的市值吗?

2018年7月9日，小米在香港证券交易所上市。以发行价计算，其估值为485亿美元，与2014年的450亿美元相比，并不算是一个大的飞跃。上市首日破发之后虽然一度大幅上涨，但在上海证券交易所官方网站发布公告称港股通暂不纳入同股不同权股票，意味着小米无缘港股通之后，小米的市值回落到600亿美元左右。

小米虽然是一家了不起的公司，但它仍然有不足之处。最危险的泡沫往往是最光鲜的。在市场慢下来、冷下来之前，每一家科技企业都应该从激情澎湃的喧闹中转身，找出自己的破绽。承认破绽并没有什么不体面的。苹果手机面世之前，智能手机的代名词是黑莓。如果早点找到自己的破绽，黑莓之父吉姆·贝尔斯利也许已经当上加拿大首

富了。2012年，击败诺基亚成为全球手机霸主的不是苹果而是三星。如果早点找到自己的破绽，过去的几年三星就不至于如此痛苦，不断地被苹果和小米侵蚀市场份额却束手无策。

没有什么新物种

在分析师路演中，中资机构与外资机构给出了非常不同的价格区间，中资机构给出的价格区间远高于外资机构，以至外资机构全部没有进入基石投资人之列。外资机构普遍认为小米是一家消费电子公司而不是互联网公司，也就是说，外资投资人并不认为小米是一个新物种。

小米的生态链是其在资本市场上的最大的卖点。小米在招股书中表示，将整体硬件业务包括智能手机、物联网及生活消费产品的税后净利润上限设置为5%，通过硬件产品带来互联网的业务从而获得客户，打造小米生态链。雷军宣称小米是一个新物种。

一直以来，“做中国的苹果”是小米向资本市场讲述的故事。苹果已经构建了高度体系化的生态链，生态链内的产品相互关联，产生协同效应。然而，与苹果公司构建的生态链不同，小米的生态链本质上是一家类似丰田的制造企业，而且作为制造企业，小米可能做得并不及丰田。制造企业无法获得与高科技公司相同的高市盈率，而本质上是制造企业的小米，却偷换了概念，在按照高科技公司来估值。

生态链的价值在于产品之间的化学反应，小米确实做了一个又一个的爆款产品，但是这些爆款产品之间没有关联性。小米生态链产品之间最大的关联性是可以连接手机，以手机作为端口，控制家里的设备。但是手机可以控制这些设备的用处并不大，因为这些产品，比如音箱、空气净化器、冰箱等，彼此之间不能产生真正的化学反应，这种生态链是无价值的。这与苹果的生态链有本质区别，所以从这点来看，小米和联合利华、P&G（宝洁）一样，都是不停地推出新产品。

而且，小米生态链上的产品以小家电为主，所在行业本身都已经是一片红海，往往产品附加值不高，利润空间也不会大。小米唯一能为产业链企业提供的是小米的品牌。

手机要降低成本，关键是掌握供应链。过去小米手机因为对供应链没有控制而要负担高成本，后来小米能够影响供应链，成本得到了控制。但是，即使小米的手机控制住了成本，它和现在的大手机厂商相比也没有优势，因为其他人的成本控制也不差。

小米所有的硬件产品所处的市场，未来都会是红海，做这些产品的利润很低，靠这些想赚大钱是不可能的。小米的招股书也证实了这一点，其生态链的利润率非常低。小米利润率最高的业务是互联网服务，主要是广告和游戏，而这与小米的生态链完全无关。

反观小米生态链内的产品，比如吸尘器、空气净化器等，小米并没有为这些产品增加“软东西”，小米的空气净化器与其他制造企业的产品相比并没有突出优势。从成本控制的角度看，这是“硬东西”，是生产制造企业的价值，而小米却被当作能提供“软东西”的科技公司来估值。

不算高端的专卖店体系

如果说史蒂夫·乔布斯身上有一个令人生畏的“现实扭曲力场”，那么苹果分布在全球的437家专卖店就是这个扭曲力场的实体版。2014年，通过对美国200多家零售商的追踪调查，以单位面积的平均销售额排名，苹果公司拔得头筹，每平方英尺（约等于0.09平方米）的平均销售额高达4551美元，超过蒂芙尼（Tiffany）约50%，是蔻驰（Coach）的3倍。反观小米，它强调自己的优势是轻资产，没有线下销售渠道。2015年底，小米之家第一家商场店在北京当代商城开业，到2017年小米之家开店的速度明显提升，两年内有200家左右新店开业，其中2017年9月在深圳华润万象天地开设了第一家全球旗舰店，才标志着小米的线下实体店有了一个真正的标杆。

正如iPod（苹果播放器）重塑了音乐界、iPhone（苹果手机）改变了手机业、iPad（苹果平板电脑）“摧毁”了个人电脑一样，苹果实体店也改写了零售业。毫无疑问，苹果是全球最成功的零售商之一。从2015年开始，苹果将不在年报中披露零售方面的数字，因此，这将是我们对苹果过去多年数据做一番梳理的最后机会。这些数据可以让我们看明白专卖店对于苹果品牌的建设是何等重要（见图1-1至图1-3）。

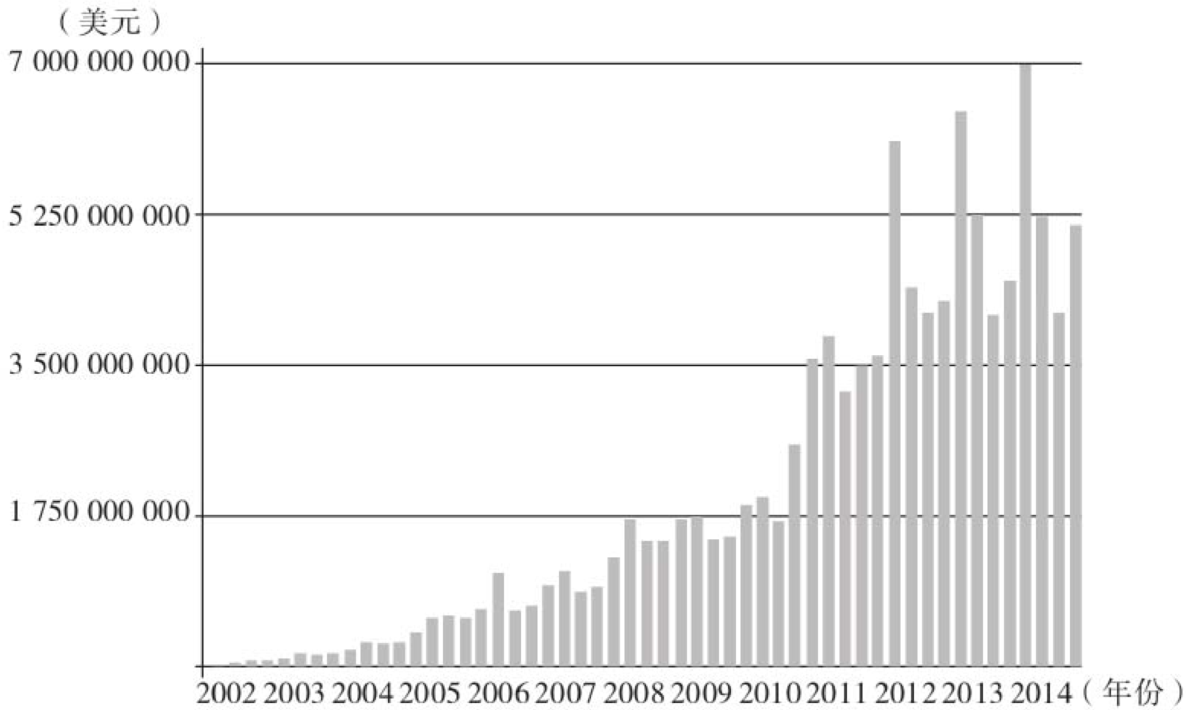


图1-1 苹果公司零售业务的营业收入

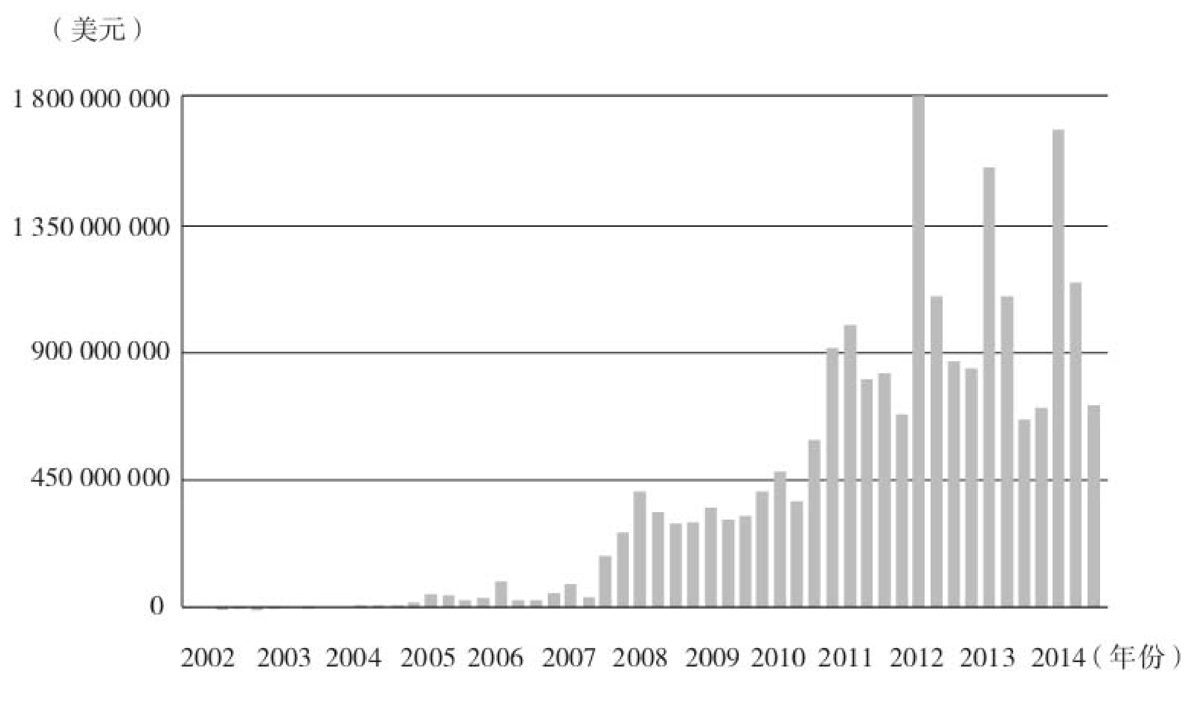


图1-2 苹果公司零售业务的利润

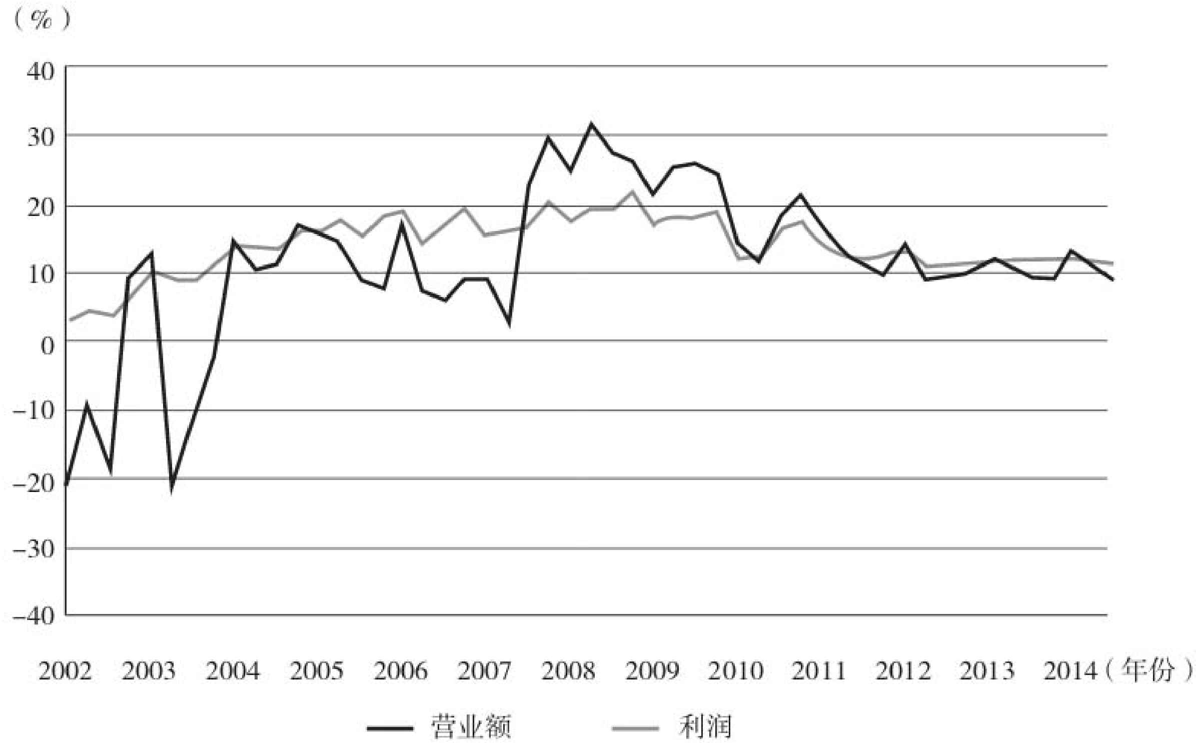


图1-3 零售业务对苹果公司营业额和利润的贡献

资料来源：苹果公司官方网站。

2001—2014年，苹果公司的营业额累计为8355亿美元，其中专卖店的贡献累计为1085亿美元，占13%。苹果公司的利润累计为1760亿美元，其中来自专卖店的为227亿美元，与营业额的比例基本一致。这两个比例的峰值均毫无意外地落在2008年，也就是全球金融危机爆发的那一年。也正是那一年，iPhone的销量突破了1000万部。2002—2013年（苹果公司未能提供2014年完整的相关数据），累计有19亿人次顾客造访苹果专卖店，平均每天40万人次，每人贡献的营业额平均为343美元。

如果说苹果实体店的成功体现在销售数字有多么亮丽，那恐怕太肤浅了。苹果实体店已经超越了专卖店的概念，也超越了体验店的概念。这里，一个城市最昂贵的商业地段，不是一个卖东西的地方，而

是一个让顾客流连忘返的地方，苹果像对待公主一样对待每一位访客。但实际上，每100位访客中大约只有1位客户真正购买了苹果产品。那么其他99位访客在做什么？在体验，体验苹果味道中的每一丝暗香。

从乔布斯持有专利的玻璃楼梯，到类似酒店礼宾部的“天才吧”（Genius Bar），再到穿T恤衫走来走去的无线结账“专家”，访客感受着在其他实体商店无法感受的体验。有了自助式结账功能EasyPay（易支付），消费者不用排队付款，甚至不用对苹果的员工说一句话就可以买下心仪的产品离开。一个愿意与客户建立情感联系的品牌常常具备强大的黏性。这种黏性，也就是忠诚度，是利润最好的催化剂。

2015年初，小米发布了小米Note（手机产品），打破了过去四年中小米手机最高1999元的定价策略，第一次向3000元以上高端市场迈出了试探性的一步。客观地说，小米用四年的时间完成了中国智能手机低端市场的整合，此时向高端市场扩张，算得上是一个务实的战略。但是，越往高端走，专卖店体系就越重要。

2001年苹果第一家专卖店开张的时候，苹果的4款产品几乎填不满6000平方英尺的店面。当时曾有人预言，两年之内苹果专卖店将在痛苦和昂贵的代价中熄灭灯光。但是十多年过去了，苹果专卖店的灯光遍布了全球十多个国家，成为一个城市魅力的象征。在建立企业品牌方面，专卖店扮演着至关重要的角色。专卖店是品牌的一张脸，对小米来说，仅靠十多家小米之家和几百家第三方维修点不足以支撑小米的高端战略。

专卖店的建设需要大笔投入。根据苹果披露的数据，2003—2014年，苹果在零售方面投入的资金平均每年为3.7亿美元。这个数字在2012年达到峰值，为8.58亿美元。对小米来说，与其大手笔地花钱收购小科技公司，不如耐心地打造自己的零售和维修体系，让小米这个

品牌出现在最昂贵的地段，出现在奢侈品店的周边。如果零售业务能为小米贡献10%的营业额和利润，那么这才是在寒冬到来之前最好的布局。

截至2017年9月，小米在全国已经有180家门店，其中小米之家82家，小米专卖店98家。在小米之家、小米专卖店之后，小米又开设了小米授权店。对于这三者之间的区别，雷军的解释是："小米之家是小米自己建自己运营，专卖店是合作伙伴建设小米运营，授权店是合作伙伴建设合作伙伴运营，小米指导。"也就是说除了小米之家是自建自营以外，其他都是不同程度的加盟店。

虽然小米一直仿效苹果，试图占领一线城市的消费者，但是这些加盟店的位置以三线城市居多，以河南省为例，该省有14家小米之家和19家小米专卖店，其中，人均GDP（国内生产总值）排名全省倒数第一的鹤壁市有2家，排名倒数第三的濮阳市有1家，排名倒数第四的开封市有2家，排名倒数第五的平顶山市有2家。

家庭物联网不是最有价值的物联网

一般来说，学界认为世界上存在两种基本类型的联网物体：物理性第一和数字性第一。比如，一本纸质书就属于物理性第一，一本书的Kindle（电子书阅读器）版就是数字性第一。实体店就是物理性第一，网店就是数字性第一。虽然许多物理性第一的物体可以通过数字技术获得数字性，比如带有RFID（射频识别）标签的图书可以标示出其位置，但是它们通常不能达到相同的数据水平或者相似的认知层次。

物联网之所以如此强大，就是因为它将物理性第一的物品彼此相连并连接到数字性第一的设备上，物理世界和数字世界混合构成一个统一的空间，这种人类与机器浑然一体的世界到底会具有怎样的商业价值和社会价值，是超乎想象的。

几乎所有连接概念上的革命都带来了巨大的机遇，物联网也因此被寄予厚望。大量知名研究机构都发布过相当惊人的预测，比如，2015年BI（Business Insider，商业内幕）智库的报告称，到2020年，全球将有340亿个设备与互联网相连接。2017年时，这个数字大约是225亿。在未来五年中，全球在物联网设备上的投资将高达6万亿美元，而最新的预测是4.8万亿美元。的确，在过去两年中，全球物联网电子设备市场停滞不前，全球消费电子产品市场增长速度也明显放缓。即便是智能手环这样最受欢迎的可穿戴设备，IDC（互联网数据中心）预测未来四年这类产品将保持一位数的涨幅，年复合增长率仅有1.5%。

虽然物联网到底会将我们引向何方尚不得而知，但是可以肯定的是物联网将会是一个以技术为核心的世界，因此它注定会成为所有科

技巨头谋划布局的新战场。物联网真正有价值的地方是工业物联网（IIoT），也有人称为工业4.0。埃森哲联合Frontier Economics（前沿经济学咨询公司），就物联网对中国12个产业的累计GDP影响进行预估。分析显示，在中国当前政策和投资趋势的助推下，未来15年，仅在制造业，物联网就可以创造1960亿美元的累计GDP增长。制造业在物联网经济效益中所占的比重最大。

按照产品的技术采用生命周期理论，BI智库认为商用将会是物联网的顶级采用者，政府将是物联网生态系统的第二大采用者，个人消费者对物联网的采用将落后于企业和政府。而小米做的恰恰是家庭物联网。虽然个人消费者还是会购买小米大量的设备，并且小米会在物联网生态系统中投入巨额的资金，但是其商业价值和社会价值都相对边缘。

纵观技术史我们可以发现，几乎所有根本性的应用都是发端于国防、航天或者研究机构，经过企业长时间的推广和普及，最后达到个人消费者层面，进入千家万户，比如民航、电脑、微波炉和互联网，这样的例子不胜枚举。但是，我们从来没有看到这个过程被逆转，也就是从家用走向企业，从民用上升到工业，因为这样是不经济的。所以，小米从家庭互联网起步，它很难走到商用，只能局限于家用物联网。这样的局限性也许在短期内是安全的，但从长远来说，这个局限有可能是致命的。因为从工业向民用转移的浪潮几乎是不可阻挡的，这种冲击会带来怎样的重构和颠覆，对小米来说不容乐观。

进军智能家居的所有假设均不成立

我们的家是全球科技巨头试图接管的下一个重镇。2017年，英国Juniper（朱尼普）研究公司的一份报告预测，到2018年全球智能家居（Smart Home）的市场规模将达到710亿美元。中国智能家居的市场规模是亚太地区的领头羊。

智能家居是和企业、个人并列的第三类市场，其产品类别的复杂性超出前两类市场，因此，由一家公司主宰这个市场的可能性不大。智能家居是物联网的一部分。消费电子制造商，比如三星，已经开始推动其智能家居战略。三星制定的时间表是，到2017年，所有三星电视都成为物联网设备，五年内所有三星硬件设备均支持物联网。三星是第一家具备提供完整智能家居生态系统产品和技术的主流消费电子制造商。

小米的第一个假设是，智能家居将以手机为唯一的核心和终端，这个假设不成立。未来智能家居的拓扑结构很有可能是去中心化的，所有的电子产品都是智能的，不需要手机来承载控制功能。仅凭手机来操作一切不仅没有必要，甚至连通话功能都可以由智能手表来实现。手机会退化成什么还是一个谜，但是毫无疑问的是，手机的作用会极大地削弱，其唯一的价值就是App（手机软件）。

小米的第二个假设是，它的操作系统将帮助它在智能家居领域站稳脚跟，这个假设也不成立。试图在智能家居市场攻城略地的都是数一数二的科技巨头，比如谷歌、苹果和三星，而且没有一家智能家居厂商会将自己的操作系统锁定在小米上。

小米的第三个假设是，其庞大的智能手机用户群将成为智能家居的用户，这个假设更不成立。用得起智能家居的消费者绝对不是小米现在的用户群。

以单品切入智能家居市场，是一个合乎逻辑的战略。2017年初，谷歌以32亿美元收购了Nest（智能温控器制造商）。谷歌拥有世界上最大的互联网搜索引擎和移动操作系统Android（安卓），并通过语音助理Google Now（谷歌即时）将两者的关节打通。谷歌已经把Google Now整合在Nest中，试图通过语音这样的人机界面来控制智能设备。苹果在战略方面一直保持神秘和低调，2017年发布的HomeKit（智能家居平台）目前来看没有取得太大进展，但苹果显然意在掌控智能家居平台。这些国际巨头都对智能家居虎视眈眈，小米仅凭一部手机就想把竞争对手都干掉，想必是比较困难的。

在所有的产品中，对人类生活影响最为深远的当属汽车和智能手机。我们建议大家多关注一下智能联网汽车。有数据显示，25~54岁的美国人每天待在汽车里的时间是1.2小时（中国的数字应该远远超过美国），而且预计2018年的联网汽车出货量会接近7万辆。既然是智能家居，既然是智能联网汽车，为什么打开家门的钥匙不是车钥匙呢?

场景和数据缺乏变现能力

当文本变成数据时，一场改变图书出版界的革命发生了，人们的阅读习惯也会随之改变。当方位变成数据时，任何与地理位置相关的行业都会受到冲击，新的应用也会如雨后春笋般涌现出来。当沟通变成数据时，人们的社会关系全部数据化，甚至连人们的情绪都可以数据化。谷歌研发谷歌眼镜，它的战略目标是要成为终极场景公司。场景和数据成为科技公司最为核心的要素，但是，对小米来说，它的场景太低端，它的数据缺乏变现能力。从商业模式上来看，几乎和一家传统的制造商没有本质区别，毫无亮点可言。

小米的逻辑是，以小米手机作为入口抓取流量，手机预装了米家App，可以控制泛小米系生态圈中的所有产品。比如机器人吸尘器、智能音箱、智能电饭锅等。从表面上看，小米成功仿效了苹果生态圈的概念，但比较致命的是，小米放弃了手机的高端市场，它的1.5亿用户群集中于18~35岁，其中有70%是理工男。另外，这些场景所包含的商业价值不多。比如，小米生态链中生产情绪灯泡的Yeelight（伊登），它的价格比飞利浦的照明套件Hue（秀）低80%以上。有10%的Yeelight床头灯是通过和小米手环进行套装销售的。当手环检测到用户入睡之后，灯会自动关闭。从产品的性能来说，这样的产品物美价廉，而且便利节能，但是它和传统的家电产品没有本质上的区别。而在今天，价值不是来自物品，而是来自软件、服务和数据。另外相比客厅，家庭物联网最热门的应用场景是厨房。厨房历来是家电厂商的必争之地，也是最有家的味道的地方。未来家电品牌对于物联网市场的拼抢很有可能从厨房开始。

物联网所需要的基本技术已经存在，家庭的信息基础设施也可以很快跟上，但一个问题是，机器能达到的智能程度取决于向其输入的

数据，物联网的发展离不开云服务和人工智能，在这方面需要大量投资和专业人才。在全球工业巨头中，通用电气和西门子都是利用亚马逊的云服务来运行自己的平台的，而博世却在投资建设自己的平台，以便追求更快的速度、更高的灵活性和数据安全性。博世每年存储的数据已经超过10万TB（太字节），它有超过一半的电子产品门类能联网。博世预计，到2020年，博世生产的所有产品门类都将具备这个功能。博世甚至预测未来产品也许每隔几周就要升级一次，企业会按数据量而不是硬件量收费，这对制造业是一种颠覆性的观点。博世的智能家居产品是通过亚马逊的语音助手Alexa（亚历克萨）来控制的。

小米在云服务和人工智能的建设及部署上如果不成熟，它所谓的物联网就仅仅停留在“物”的层面，缺乏“联”的价值。

缺乏真正意义上的创新

一家真正的科技企业应该具备四个要素，即技术、场景、数据以及创新。这四者缺一不可。小米的短板是，它善于营销，偏好轻资产模式，但是它缺乏真正意义上的创新。

消费电子设备的智能化升级在物联网的家用领域有广阔的天地。智能家居的吸引人之处是以下三点：更便利、更安全和更节能。根据多个不同的市场研究报告，美国的每个家庭平均拥有大约7件联网设备。经济合作与发展组织（OECD）预测到2020年这个数字将达到20。小米所有的电子产品都属于家用物联网的概念，它也是围绕家庭和个人来布局生态圈的。

创新很难，但是创新又无处不在。2017年底，亚马逊收购了一家做智能家居的科技初创公司Blink。在收购前一周，Blink推出了一款智能门铃。它的创新之处在于，它可以解决快递员到门口之后家中无人而无法签收的痛点。这款智能门铃自带电池，与家庭Wi-Fi（无线网）连接，内置感应器和监控摄像头，还可以和门锁实现联动。快递员按下门铃之后，它会向主人的手机发送通知，主人可以通过手机查看屋外的情况，借助麦克风和快递员交谈，并通过远程控制打开房门，快递员可以入户把货物放到家里。这款产品的售价为99美元。

物联网，顾名思义，其最核心的特点在于广泛深刻的连接性。这款智能门铃就是一个典型：双向通信，涵盖视频、音频以及对其他设备的控制。它唯一的缺陷是人机之间还需要人在物理上有一个触发的动作。

反观小米，小米生态链企业的成功，并不是因为它们有多少创新，更多的是因为国内的家电企业没有及时捕捉到智能家电的热点，而国外家电品牌虽然有成熟的产品，但是它们习惯性地渴望享受高技术带来的高利润，这让野蛮生长的小米在中产阶层崛起和消费升级的浪潮中，顺利地攻城略地，脱颖而出，抢占了巨大的市场空间。但是，从创新的角度看，小米的产品并不是真正意义上的物联网产品，更像是用物联网作为噱头来营销产品。比如，小米曾经邀请300多名记者出席一款智能电饭煲的发布会，所谓智能就是用户可以用手机跟踪生米从泡水、中温吸水到大火煮沸的全过程。这样的创新既不解决行业痛点，也不是真正的变革，其产品不过是增加网络连接性的传统设备。这种连接太简单，只能提供有限的特性和功能，因此其商业价值是可以一眼看到底的。

渴望庞大的销售规模，渴望迅速将粉丝的忠诚度变现的小米，开始涉足生活用品，比如毛巾、沙发，这种做法脱离了科技的基因，偏离了小米的核心竞争力。虽然从短期来说，对冲击营业额有一定的帮助，但是从长远来看，它会让小米分散资源，失去对核心业务的专注。

悬崖边的舞蹈

相比最初1000亿美元的预期，485亿美元的估值几乎腰斩，即便如此，小米依然成功跻身全球科技股前三大IPO之列。雷军在香港证券交易所挂牌前一天的公开信中说：“小米的历程是由勇气和信任支撑的奇迹。”但是，奇迹的另一面却有点千疮百孔的味道。

小米曾身披中国存托凭证（Chinese Depository Receipt，CDR）第一股的光环而被寄予厚望。但是小米提交申请材料之后，证监会随即给出2万多字、84个问题的反馈意见。重压之下，小米宣布暂缓境内上市。仔细掂量这84问，每一问都句句如刀，切中肯綮，让我们从中看到小米奇迹背后的灰暗地带。

反馈意见的第一个问题是，根据招股说明书披露，小米目前尚未取得游戏和在线阅读的网络出版服务许可证、信息网络传播视听节目许可证、互联网新闻信息服务许可证。“请发行人补充披露尚未取得部分经营业务资质是否属于重大违法违规行为，是否得到相关的主管部门文件确认，是否能够保持公司业务持续经营，是否有行政处罚风险或停业风险。”这是合法合规性问题，给小米所谓“互联网公司”的定位带来直接的冲击。在上市之际，管理层对于如此严肃的问题竟然一直不闻不问，实在令人费解。

小米到底是一家硬件公司还是互联网公司，是判断小米估值的核心依据。在过去三年中，互联网服务业务占小米营业额的比例分别为4.8%、9.6%和8.6%，来自智能手机的销售收入分别为537亿元、488亿元和806亿元，占主营业务收入的比例分别为80%、71%和70%。这一系列数据清晰地描绘出小米的业务实质。因此，虽然小米一再将自己定位为互联网公司，反馈意见第81条却要求小米公司“结合公司主要产

品、业务实质、收入占比、利润来源等，说明公司现阶段定位为互联网公司而非硬件公司是否准确”。

反馈意见让我们看到了小米在运营方面的冰山一角。2017年，小米的营业收入达到1146亿元，同比增长67.5%。但与此同时，存货增长了96%，综合考虑预付款项及其他应收款中的材料款因素，增长超过122%，存货余额的增长远远超过销售收入的增长，几乎是销售收入增长的两倍。另外，2015—2017年，小米的毛利率逐年大幅上升。与此同时，存货余额和应收账款余额也大幅上升，幅度远超收入的增长。这样的高速增长其实是一种畸形的增长，是在悬崖边跳舞，看上去风光无限，但一不小心就会跌落深渊。

另一个令人吃惊的事实是，招股说明书披露，报告期内小米的境内子公司受到工商管理、海关、国家税务等部门的行政处罚共计20笔，罚款金额合计超过100万元，单笔处罚最高金额近70万元。小米称这些行政处罚均不构成重大违法违规，不会对公司的经营和财务状况及本次发行产生重大不利影响，但证监会仍然要求保荐机构和律师核查并列表披露20笔行政处罚的具体事项，所涉违法违规条款、整改措施，并说明以上处罚是否构成重大违法违规行为，是否取得相关处罚机关的证明文件。这背后到底是怎样的波澜，只有等小米再次启动CDR的时候才有可能让真相浮出水面。

从行动力上说，小米的勤奋是毋庸置疑的，它仅仅用了七年时间就将营业额推到了1000亿元的极致。从品牌上说，小米也是一个成功的消费电子品牌，占据全球智能手机市场份额的7%。但剥去爆款的光环，我们看到的是一个场景和数据都过于低端的商业模式，并无亮点可言。在互联网退潮之际，小米含混不清的战略到底能坚持多久，并不乐观。

在过去的25年中，有5家公司跨入千亿美元市值门槛：谷歌、Facebook、腾讯、亚马逊和阿里巴巴。有一种说法认为，既然平均来

说市场上每五年会出现一家千亿市值的科技公司，那来自中国的小米就肯定是接下来的那一家。中国已经成为全球数字经济的领头羊，零售电商交易额占比达到世界总量的42%，移动支付业务额高达美国的11倍，并且孕育了全球1/3的独角兽公司。资本市场追捧喜欢惊险和刺激的创业者，小米是否能冲击千亿市值，有待揭晓。

第二章 共享单车：一种重资产的交通方式

时间流逝的目的只有一个，就是让感觉和思想稳定下来，成熟起来，摆脱一切急躁或者须臾的偶然变化。——卡尔维诺

在两年的时间里，共享单车从悄悄萌动到烈火烹油，从暗潮汹涌到最终走向落寞，虽然令人唏嘘，但是其实道理非常简单：它的属性是交通方式，它的商业模式是重资产，这决定了它既不是赚大钱也不是赚快钱的行业，而且它也几乎没有什么值得憧憬的未来。

很少有哪个投资领域可以与共享单车相比，在两年的时间里，先后有70多家企业进入共享单车行业，融资额超过200亿元，几乎吸引了中国互联网领域全部重要的风险投资人，覆盖全国200多个城市，单车投放量超过2500万辆，为城市的交通出行带来巨大的改变。但另一方面，堆积如山的废弃单车也同样触目惊心。

来得快，去得也快。与这个行业的火爆相似的，是其在2018年初的骤冷。2018年3月5日，ofo（小黄车）以每辆112元的价格抵押给阿里系，获得约18亿元债券融资。以单车作为抵押物换取融资在行业内还是首次。但是，将1570万辆单车全部抵押给阿里系并不能救ofo于水火。一周之后，ofo又从阿里巴巴手中完成约9亿美元融资。两笔融资合计约70亿元。这笔钱应该可以让ofo安然过冬了。

在ofo稍事喘息之际，2018年4月初，曾经号称中国第四大互联网公司的摩拜以27亿美元的估值“贱卖”给美团，引起轩然大波。之所以说“贱卖”，是因为在摩拜上一轮融资前，其估值为26亿美元；在融资1亿美元后，其估值已经到了36.7亿美元。

摩拜纳入美团，阿里加码ofo和哈罗单车，滴滴托管小蓝单车，至此，几家较为活跃的企业基本成为流量巨头生态链条中的一个战略布局。其他的共享单车品牌要么奄奄一息，要么已经破产倒闭。

这一切，要从西子湖畔的一场行政约谈会说起。

2017年7月10日下午，杭州市城市管理行政执法局行政约谈9家共享单车企业。原因之一是执法人员扣押了2.3万辆乱停放、乱投放的共享单车。政府方面发出了通知单却屡遭“无视”。为了搬移乱停放、乱投放的单车，杭州城管部门已经花费财政经费22万余元。杭州是中国最早开放共享单车的城市，它曾经以每145个常住人口拥有一辆共享单车的渗透率位居全球第三。

在ofo和摩拜之后，几十家共享单车企业在资本的催动下杀入市场，野蛮投放，粗犷增长。一方面，扫码租车和随取随放的特点迎合大众出行需求；另一方面，它以“共享经济”新模式的身份自居。但从商业模式上来说，共享单车既不是新模式也不是新业态，它更像重资产的传统租车模式，和优步（Uber）、爱彼迎（Airbnb）等共享经济有根本的不同。从行业属性来说，它不是互联网公司，而是现有公共交通体系中有桩共享单车的升级版。从功能上说，它和出租车一样，是一种交通方式。

共享单车的根本属性

因为采用扫码租车的方式，所以互联网公司喜欢把共享单车说成一种场景，甚至是一种入口。但是剥去花里胡哨的外衣，应该看到共享单车本质上是一个“交通”的概念。不仅在一二线城市，即便在中小城市甚至区县，共享单车也是一种中短距离出行的理想交通方式。它让城市的交通网络可以更加深入，能够弥补地铁和公交车的缺陷。中国从2008年开始投放公共自行车，在一些公共自行车开展较快较好的市、县，其在公共交通出行中的比例可以超过15%。

根据中国自行车协会的官方统计数据，2016年，自行车出行比原来翻了一番，出行比例由原来的5.5%上升到11.6%。之所以如此受欢迎，除了使用上的便利之外，还在于它替代和转移了人们对汽车交通方式的依赖，与步行相比提高了出行效率，与有桩共享单车相比更便利。因此，共享单车最根本的属性是交通，扫码租车只是让租车的方式变得更便利，并不能改变共享单车的属性。

在摩拜以27亿美元估值被美团收购之际，蓝鲸TMT（科技、媒体和通信）网公布了一份难得一见的摩拜12月财务报告，其中非流动资产85亿元，大部分的固定资产为单车，支出高达近6亿元，而当月的收入约为1亿元。所以，这是一个典型的重资产的商业模式。别的不说，共享单车最核心的部件是智能锁，其成本也在500元左右。

于是，我们看到一个奇怪的现象：一个重资产的商业模式却在方方面面都享受着政府的补贴。比如，停放和摆放所占用的是公共区域，损毁的车辆由社会管理部门负责回收甚至打捞。在路权方面，大量单车堵塞马路妨碍行人的出行。

政府用一种补贴的形式来鼓励人们绿色出行，社会也对这种新生事物保持一种宽容的态度，舆论对这种改变人们出行的新工具也充满惊喜。中国信息通信研究院与北大光华-ofo小黄车共享经济研究中心发布的《2017年共享单车经济社会影响报告》测算，2017年共享单车节约汽油141万吨，相当于2017年全国汽油产量的1%，节约能源使用成本124亿元。减少二氧化碳排放量422万吨，减少PM2.5排放量322万吨，共节约大气污染治理成本16亿元，相当于中央财政大气污染治理费用的10%。

这是共享单车令人称道的一面，但是，也应该看到共享单车的另一面：它给城市管理带来新的困扰，这些巨大的社会成本最终将由纳税人来承担。这样做是不公平的，只会鼓励共享单车企业不负责任地烧钱，只顾投放不管运营和维护，导致城市管理的无序和混乱。另外，在资本的怂恿下，不断有新的共享单车品牌冲进市场，导致恶性竞争。泛滥成灾的自行车其实是一种完全没有必要的、数额巨大的浪费。

2017年7月初，北京市第一批共享单车电子围栏安装完毕。目前公布的规划是，北京将设置共享单车停车区75处，可以容纳共享单车6000辆。如果单车不停放在电子围栏内，那么将无法上锁、无法结算。这看起来是解决共享单车乱停放的一个办法，但问题是，停车区占用的是公共区域，停车区由政府出资建设，单车停满之后还需要后期管理，对于故障车的回收也意味着社会资源的投入，这些究竟应该由政府来买单还是由企业来买单?

2017年7月上旬，上海出台了全国首个共享单车行业标准，其目的是以“社会自治”的原则来实现行业的规范化。例如，在乱停放方面，标准明确规定，共享自行车运营单位应该按照投入车辆总数不低于5‰的比例配备车辆维护、维修和调运人员。这条规定等于承认了共享单车虽然具有互联网属性，但是它绝对是重资产的传统经济，根本不是

共享经济。行业机构对社会热点话题及时做出反应，这种做法值得肯定。但问题是，颁布这样的行业标准的前提是，要对市场参与者的品质和实力进行主动约束，而不是这样事后被动地规范。

共享单车将来必然会覆盖大部分城市，出行直接面对的是成千上万的百姓，而且需要在不同的气候环境和地理条件下长年累月地运行。还可能面临突发情况，需要通过长期运营和实践方能掌握行业规律和稳定运行的方法，这些都对运营商的资质提出了要求。比如，出现沙尘暴谁来负责车辆的清洁？雪天路滑摔伤了是谁的责任？春节或者长假的时候谁来维护车辆的摆放？《中华人民共和国道路交通安全法实施条例》第七十二条规定“驾驶自行车、三轮车必须年满12周岁”，基于屡屡发生的儿童骑行共享单车伤亡事故，共享单车公司如何做到杜绝此类事件发生？一旦发生大规模传染病谁来负责消毒？对技术性创业公司来说，这些社会问题都不是它们擅长思考和应对的。但是交通最重要的考量是安全，任何涉及安全的问题都绝对是问题，都必须分清权利和义务，一旦出现问题就要问责。

从规避金融风险的角度也非常有必要进行监管。共享单车向用户收取押金，抵押物不是某一辆单车，而是某一个时段的某一辆单车。因此，共享单车公司沉淀了大量的押金，却没有对应的完整的抵押物。更重要的是，初创企业往往偏重于冒险和扩张，在公司治理、规避风险方面有所不足，一个近在眼前的教训就是乐视。

据估算，共享单车行业的累计押金总额有上百亿元之巨。比如，摩拜的押金规模为98亿元，在被美团收购之前，挪用押金60亿元。2017年下半年，随着酷骑单车、悟空单车、町町单车、小蓝单车等企业纷纷停止运营或倒闭，押金退还出现困难，涉及数百万消费者，押金总额数十亿元。

面对白热化的竞争，共享单车企业的做法是试图进入上游，垄断供应链以便形成竞争壁垒。如果整个行业到最后被一两家公司垄断，

那么很有可能像打车市场那样出现一家独大的格局，消费者只能任凭垄断者滥用垄断地位，恣意提价。

准入制是人们对市场缺陷的认知不断深入之后出现的一种调整，它是保障各市场要素品质的前提，也是维护良好的市场秩序的前提，更是实现整体市场经济利益的前提。共享单车满足了人们出行中最后一公里的需要，是公共交通体系中最末端的一环。政府应该未雨绸缪，建立类似出租车的准入制以便规范管理，并确保押金安全。

运营牌照与管理条例应该双管齐下

根据中国自行车协会官网的文章披露，2016年共享单车投放共200万辆，2017年平均每个月投放上百万辆。这种由私人资本的贪婪造成的社会乱象是不可能靠市场来自我约束的。

如果不设立准入机制，不给运营商发放牌照监督其合规运营，其后果就是野蛮投放，无序竞争。但是，实行准入制之后，如果不制定相应的管理条例约束运营商的运营效率，只靠企业的自我约束和社会自治，就是一种空想式的做法，也不会全面彻底地改善共享单车的乱象。因此，应该双管齐下，在实行准入制、发放运营牌照的同时，出台相关的管理条例对运营商的运营范围做出界定。制定条例的原则应该是既要鼓励人们负责任地使用城市路权，同时又要给创新留出一定的空间。条例的内容应该包括安全规范、停放规则、运营守则和最高/最低投放量等。为什么要对投放量做出规定？这样做现实吗？答案是肯定的。各个地方政府完全可以根据常住人口数量和渗透率测算出其单车的需求量。

按照有桩共享单车的运营情况测算，一般来说要建设较为完备的共享单车体系，一个常住人口300万以上的城市需要的共享单车数量大约为3万辆，一个常住人口100万以上的市县需要的共享单车数量在2万辆左右，一个常住人口50万以上的市县需要的共享单车数量在1万辆左右。以常住人口大约为2500万的上海来看，需要50万辆。但实际上，北京、上海、广州、深圳四地的单车保有量分别是220多万辆、170多万辆、80万辆、75万辆，市场渗透率分别是10.1%、7.1%、5.5%、6.0%，远远超过常规的1%的渗透率，不仅造成大量资源的浪费，而且给城市管理、行人的路权带来巨大的负面影响。

其实，中国大部分建设公共自行车系统的市县自行车投放量远未达到饱和，尚有较大的增长空间。而在一线城市，共享单车却超出了城市的需求量和负荷量。政府不应该越位干预市场，但是这种不均衡的局面，完全应该由政府这只看得见的手来把控。比如，政府可以通过在发达城市设定共享单车的最高投放量，在普通城市设立最低投放量来加以控制。

2017年7月中旬，美国几个城市也开始出现无桩共享单车，但不像中国这样野蛮投放，而是经过和当地政府沟通获得运营权之后，才开始投放。西雅图是北美第一个开放无桩共享单车的大型城市，它的做法就是许可证和管理条例双管齐下。

目前西雅图交通部门已经收到LimeBike（利姆单车）和Spin（飞驰）两家共享单车公司的申请，但是最终有可能会多达10家，其中包括电动自行车企业。申请文件可以直接在西雅图交通主管部门的网站上找到。

在共享单车上市之前，针对这种全新的商业模式，西雅图交通部门加紧制定了有效期为6个月的临时性规定，以便维护运营明晰的城市路权。对于最受关注的停放问题，文件规定共享单车只能停放在两种地方：一是街道的景观/设施区，比如人行道上种植的景观树或者街灯等公共设施附近；另一个是交通局划定的自行车停放区。文件中列出了5项不得停放的区域：行人区、公交站、装货区和车道出入口处，也不可将单车停放在街道角落或者隐蔽的区域，超过7天未使用的车辆将被移除，移除和储存成本由运营商支付。

在运营方面，运营商必须在西雅图设立运营中心并配备足够的人手，必须提供24小时的热线电话，还必须有与西雅图交通局对口的联系人。当交通局要求对单车进行重新调度，比如单车被放置在不适当的地点，或者在同一地点聚集了太多单车时，在工作日期间运营商必须在接到通知的两个小时内做出反应。所有运营商必须向交通局提供

每辆车80美元、总额不超过1万美元的履约保证金。这笔资金将由交通局支配，以便承担未来公共财产的维修和养护成本、单车的搬移和没收单车的储存成本。当一家公司的投放量增加时，保证金也会相应做出调整。条文规定，每家公司在初始阶段的最低投放量为500辆，在两个月之内，可以将投放量提高到2000辆。另外，交通局还对实时数据的分享做了非常详细的规定。

关于费用，申请文件中列出了3种：年度许可费146美元、街道使用许可费1672美元、每辆车15美元的行政管理费。

6个月的试运行，可以让交通部门有充分的时间观察和收集数据并了解运营成效。试运行结束之后，西雅图政府将出台永久性的法规。从运营商透露的投放量来看，也都比较克制。比如LimeBike预计在西雅图投放6000~8000辆共享单车。该公司计划在年底签约投放20~30个城市，投放5万~10万辆车，平均每个城市5000辆以下。针对西雅图陡坡和雨天较多的情况，LimeBike对单车的变速器和刹车都进行了改装。

西雅图是全美国唯一要求成年人骑自行车时必须佩戴头盔的城市。在新出台的规定中，西雅图政府并没有强制要求运营商负责提供头盔，只是要求运营商提醒用户遵守规则。Spin公司表示将“提醒及要求用户在骑行前检查是否佩戴头盔”，但不会向用户发放头盔。而LimeBike则承诺将给用户发放1000个头盔。

新规出台用心良苦

2017年8月2日，经国务院同意，交通运输部、宣传部、网信办、国家发改委、工信部、公安部、住房城乡建设部、人民银行、质检总局、国家旅游局等部门联合出台了《关于鼓励和规范互联网租赁自行车发展的指导意见》（以下简称《意见》）。这份文件在共享单车因乱投放、乱停放而受到社会普遍质疑时适时出台，可见其用心良苦。

《意见》中第一次明确了共享单车的商业模式是分时租赁营运非机动车，将共享单车企业定义为运营企业，并强调了地方政府的管理职责。可以预见，这些规定会让共享单车市场迅速变得冷静和理智，曾经一度出现的野蛮投放会得到遏制，用户乱停放的行为也会在正面和负面清单出台之后得到规范。

在监管方面，它没有直接采取传统的发放牌照的准入方式，而是通过行政手段来设定约束力，从过去对市场主体几乎没有任何约束的零监管到现在的多项管理措施，比如实名制、购买人身保险和第三方责任险，已有押金接受银行监督，对市场主体的品质和实力形成考验。以建立硬性行业规范的方式实施“软准入”，这是一种大胆的监管创新。

耐人寻味的是标题中的“鼓励”二字。这表明政府对共享单车这个私人资本进入公共交通领域的做法是肯定的。这意味着它有可能成为社会基础项目引入私人资本的一种全新探索，未来是否有可能在诸如环保等领域加以推广，值得期待。

电子围栏与用户隐私

《意见》中要求运营企业“要推广应用电子围栏等技术，综合采取经济惩罚、记入信用记录等措施，有效规范用户的停车行为”。电子围栏技术目前还处于试点状态，抛开技术细节不谈，从应用层面的角度来看，电子围栏既有可能成为阻碍共享单车发展的一道鸿沟，也有可能成为共享单车真正的风口。前者取决于制度设计的灵活性，后者取决于对个人隐私的界定。

我们知道，数据正在成为今天最为重要的一项资产。谁拥有了数据谁就拥有了通向未来的门票，这是全球范围内的一个趋势。腾讯有社交的数据，百度有搜索的数据，阿里巴巴和京东有消费的数据，蚂蚁金服有支付的数据，但是迄今为止，我们一直没有找到这样一种数据：能够通过个人的行为来判断其是否守规矩。幸运的是，实名制的共享单车停放数据前所未有地填补了这个空白。

有了实名制和电子围栏，政府将停放区域的地图数据分享给运营商，运营商就可以根据单车的停放位置来判断骑行人是否将车停到了停放区。这是一个巨大的突破，诞生了一种全新的数据资源。这个数据比其他信用数据更准确地刻画了一个人的道德感、自律度。对社会来说，如果能有长期行为数据来甄别一个人是否具有社会责任感，那么其价值之大无论怎样评估都是不过分的。

每个硬币都有两面。运营企业掌握的用户行为监测数据是一座潜在的金山，但这同时也引发了另一个问题，即运营企业是否有权利将这些数据开放给政府或进行商业化、社会化使用。这是一个非常值得探讨的问题。一方面，骑行人骑的是运营企业的车，停放的地点是公共区域，从这个角度来说，这些数据不属于个人隐私。但是另一方

面，骑行人支付了使用费，去了哪里没有必要让别人知道，算是一种个人隐私。因此，应该在多大程度上公开这些数据，公开这些数据是否应该征得骑行人的同意，政府需要慎重考虑。

西雅图是北美第一个开放共享单车的大城市，其做法正在被美国其他大型城市所借鉴。与中国不同，它采用的是准入制。因此，西雅图交通局完全有权力要求运营企业提供实时数据，而且，它还制定了非常详细的规定。

一旦获得许可，每个运营商就会收到一个API（应用程序编程接口）密钥，可以直接接入西雅图交通局的服务器，实时分享该公司在西雅图所有运营车辆的信息，包括位置、每辆车的ID（身份识别号）、车的类型，比如是电动自行车还是非电动车。如果是电动车，就要提供电池的能量数据。西雅图交通局有权显示这些数据，并且可以在必要的时候，向公众发布实时的可用共享单车的信息。

除了上述实时数据的分享以外，西雅图交通局还要求运营企业按照统一格式提供每一条骑行信息，包括起止日期和时间、骑行时长和距离、骑行的起止地点和车辆的ID。但是需要强调的是，政府要求运营商提供的所有数据全部是隐去姓名的。另外，交通局还要求运营商必须保留所有的事故报告，每周一次汇报给交通局。

电子围栏有可能成为下一个风口，但是实施不好也有可能成为制约共享单车的一个因素。众所周知，与过去的有桩共享单车相比，现在的共享单车最大的好处是随取随停。电子围栏解决了共享单车乱停放的问题，但同时也抹杀了共享单车最大的优势，等于又回到了有桩共享单车的状态。因此如何利用大数据进行有效科学的停车点设计是电子围栏成功的关键。如果政府在出台停车的正面清单时不充分考虑使用的便利性，那么共享单车很有可能会失去其魅力。另外，未来电子围栏的形态是北京试点的跨平台公共电子围栏或是由运营企业各自独立推广，还是两者兼而有之，《意见》中并没有明确说明。

在出台正面清单时，地方政府可以要求运营企业提供历史数据，根据与公共交通体系接驳的要求，筛选和优化停车位。这也是运营企业应尽的职责。

“鼓励”免押金是否可以清晰界定?

目前所有的共享单车企业都不赢利，因此总规模上百亿元的押金对运营企业至关重要，一旦免收押金，运营企业就很有可能会在资金链上出现崩盘的危险。因此，“鼓励”免押金是否就等同于免押金需要清晰界定。

如果“鼓励”是一种命令或暗示，那么这意味着政府动了共享单车的奶酪。运营企业很有可能在被迫免除押金的同时全面提价以便弥补损失，这会造成社会出行成本的上升。中国共享单车的用户规模已经达到1亿，如果每个用户每天的出行成本增加1元，那就是1亿元。

在我们看到的国外案例中，的确没有运营商向用户收取押金的做法，但是那些案例大都施行了准入制。也就是说，由运营商向政府支付了类似押金性质的资金，比如，西雅图交通局要求运营商在投放500辆单车的时候向政府支付不低于1万美元的履约保证金，政府用这笔资金来回收和处理违规停放的共享单车，同时每年还征收每辆车15美元的管理费。但是最终，运营商都会将这些成本转移到消费者身上。

在中国，运营商不必向地方政府支付履约保证金，地方政府也不负责停放车辆的维护和管理，承担这项责任的是运营企业。如果免除押金，那么这笔资金只能通过提价的方式转移到消费者身上。因此统筹来看，如果运营商是车辆维护和管理的主体责任人，运营商向用户收取一定的押金就是合理的。押金可以用于车辆损毁后的赔偿，对乱停放行为的经济惩罚和给用户购买保险，等等。押金相当于用户向运营商缴纳的保证金，但是金额是否应该等同于单车的生产成本还需要进行测算。需要强调的是，押金的利息在扣除手续费之后，应该返还给用户。

适时出台的官方指导文件对规范共享单车有正面作用，但在用户行为数据的隐私和鼓励免押金等细节上还需进一步界定，否则可能会让这个新兴行业的发展陷入困境。

有桩共享单车的盈利模式

共享单车的盈利模式一直是一个热点话题。单车的成本是比较透明的，运营成本也比较固定。如果按照骑行时间来收费，这就是一种租车收费模式。除此之外，我们可以再来了解一下有桩共享单车的盈利模式。

20世纪90年代，丹麦就出现了共享单车的早期版本。在面临交通压力的大城市，比如伦敦、巴黎、华盛顿、柏林、首尔、东京等地都可以看到公共自行车的身影。对国外的有桩共享单车来说，大多以广告收入为主要盈利来源。

2007年，巴黎街头投放了14500辆有桩共享单车和1230个车站，这套公共自行车系统名为“Vélib′”，是法语“自行车”和“自由”两个单词的组合，运营商是当时欧洲最大的机场及户外广告商德高（JCDecaux）。2014年，按照运营的自行车数量来计算，Vélib′是全球第12大公共自行车系统，其他排名前18位的系统都运行在中国的城市。2013年，Vélib′的市场渗透率全球排名第一，为每97个常住人口拥有一辆公共自行车，位居第三的是中国杭州，每145个常住人口拥有一辆。当然，现在这个数字早就刷新了。

德高的运作模式是收取会员费。会员费相对低廉，一共分成四档：每天1.7欧元、每周8欧元、每年29欧元和每年39欧元。一旦成为会员，就可以不限次数地骑行。但是为了确保有一定数量的自行车在循环使用，对骑行时长有所限定。

在与另一家竞争对手的竞标中胜出之后，德高获得巴黎市为期10年的特许经营权。作为回报，巴黎市政府将所有的1628块街头广告牌

的广告收入归德高所有。德高总计投入了1.4亿美元的启动成本和负责运营维护的285名工作人员。协议规定，德高公司每年的运营收入全部上缴巴黎市政府，并需支付每年430万美元的特许经营费。市政府的收入大致相当于德高所有广告收入的一半。在不同的城市，德高使用不同的品牌。目前，德高已经成为全球最大的户外广告商和中国以外排名第一的公共自行车租赁运营商，在欧洲和亚太地区的13个国家的88个城市运营着5.2万辆自行车。

有桩共享单车的另一种盈利模式是依赖政府采购，比如中国。截至2016年底，中国已经有超过400个市县配备了公共自行车系统，中国最大的公共自行车运营商之一永安行覆盖了其中的一半以上。截至目前，永安行已经在中国210个城市投放了75万辆车，预计到2018年底会达到80万辆。永安行的收入来源主要靠地方政府采购，每年的营业收入在5亿元左右。如果统一实行准入制，就可以激发企业自身的赢利能力，每年节省数亿元的政府开支。

另外，永安行的招股说明书中披露，来自三线及以下市县的收入占其总收入的比例达85%~90%。这说明共享单车的战略版图还可以继续下沉，与其在一线城市烧钱竞争，不如向中国交通网的毛细血管里渗透和扩张。就在IPO前夕，永安行以“社会对共享单车的投放和运营管理还存有疑议，且尚无清晰的盈利模式”为由，突然宣布了终止上市。

两家最大的共享单车公司ofo和摩拜都已经拥有超过2500万辆单车。但是，社会和主管部门已经感受到了前所未有的压力并且开始冷静面对。2017年3月，北京市西城区交通委约谈了摩拜、ofo两家共享单车企业，要求企业控制西城区共享单车的数量，十条大街禁停共享单车。摩拜和ofo两家共享单车企业提交了《承诺书》，将主动接受政府的监管。2017年4月，绍兴市政府查扣小鸣单车，叫停摩拜单车。绍

兴市政府表示今后会在控制总量的前提下，引入符合标准的单车企业。

对资本而言，准入制是一个最明智的结局。共享单车没有差异化，不可能出现一家独大的垄断局面，与其被不断烧钱的厮杀困扰，不如在争取牌照的同时，合规经营，稳健成长。

美联储前主席本·伯南克在《行动的勇气：金融风暴及其余波回忆录》中说，监管者的职责就是“做他人不能或不愿意做，却又必须做的事”。对共享单车实行准入制，就是别人不能、不愿意做，但是政府必须做的事。

交通是社会移动的方式，交通最重要的属性是安全和秩序。正如杭州市一位官员在约谈共享单车企业时所说的：“包容不是纵容，方便也要有序。”要真正做到这一点，政府应该在适当的时机理性进入共享单车市场，建立统一的市场准入制度并进行规范管理，而收益应该用来改善公共交通设施。这既符合供给侧改革的大思路，也是造福百姓的民生工程。

终局：回归市场需求

从2017年第三季度开始，共享单车的爆发式增长全面结束，供给和需求同时减少。进入冬季，单车出行的公共需求锐减。根据蓝鲸TMT网披露的财务数据，2017年12月摩拜单月营业收入约为1亿元，而运营费用近3亿元，如此高昂的运营成本预示着共享单车前途黯淡。其实道理非常简单：这个市场的需求是存在的，但它的属性是交通方式，这决定了它不是赚大钱也不是赚快钱的行业。它的商业模式也没什么花样，重资产且运营成本高昂，利润之薄可想而知。

共享单车不仅是薄利的行业，而且它也几乎没有什么值得憧憬的未来。据报道，一家共享单车企业每天的数据量超过40TB。从数据量来说，这个规模相当可观，但是从价值来说，这些数据没有太大的意义，更没有好的场景，与出租车没有太大的区别。即便整合到BAT（中国三大互联网公司百度、阿里巴巴、腾讯的简称）的生态体系中，也属于鸡肋。

我们看到的趋势是，所有带给人们想象的技术都试图释放人们的双手，比如无人驾驶、人脸支付，只有共享单车是束缚人的双手的，这决定了它是一种低级的应用。未来，共享单车会从现在的野蛮投放回归到合理的渗透率，规模不会这么大，价格不会这么低，有几家小公司赚得一份薄利，满足一部分人的出行需求，仅此而已。

从悄悄萌动到烈火烹油，从暗潮汹涌到走向落寞，共享单车在两年的时间里完成了一个壮烈的轮回。意大利当代作家卡尔维诺说：“时间流逝的目的只有一个，就是让感觉和思想稳定下来，成熟起来，摆脱一切急躁或者须臾的偶然变化。”当我们和共享单车再次相遇的时候，我们能够感觉到一种成熟吗?

第三章 乐视：一场虚假的盛宴

所有随风而逝的都属于昨天，所有历经风雨留下的才是面向未来的。——玛格丽特·米切尔

从无到有，短短几年的时间乐视网盛极而衰，并且迅速没落，这即便算不上是一场骗局，也是一场虚假的盛宴。排除资本层面的种种手法，从战略层面来分析，乐视到底错在哪里？恒大以8.6亿美元注资贾跃亭的新能源汽车，胜算几何？如果重新复盘，那么乐视应该怎么做?

2018年6月25日，恒大的一则公告一石激起千层浪，坊间一直传闻许家印投资贾跃亭的消息终于得到证实：恒大以8.6亿美元的收购成为贾跃亭新能源汽车公司法拉第未来（Faraday Future，FF）的第一大股东。同一天，FF官方微博宣布收购通过美国政府审批，完成首轮20亿美元融资，创始人贾跃亭出任首席执行官。一时间，山穷水尽的贾跃亭好像有了东山再起的希望，这个好消息连带着让市值已经缩水近九成的乐视网也收获一个涨停。

以视频起家的乐视曾经是一家横跨7个行业、排名中国前五的互联网企业。在其巅峰时刻，股价涨幅曾高达535%。2015年5月，市值攀上历史最高点1560亿元，一度超越老牌企业万科、IT（信息技术）霸主联想和零售巨头苏宁云商。但是，在接下来的短短两年间却兵败如山倒，裁员、失信、董事长裸辞等风波不绝于耳。

2017年5月11日，乐视被曝即将大裁员，其中乐视控股市场品牌中心裁员幅度达70%，销售服务部裁员达50%，乐视网裁员10%，乐视美国裁员80%，智能硬件部门则被完全取消。2017年1月，孙宏斌携165

亿元入股乐视网、乐视致新和乐视影业三家公司，但是仅仅入场8个月，孙宏斌就提出了“裸辞”——2018年3月14日晚，乐视突然发布公告显示董事长孙宏斌申请辞职，将不再担任任何职务。另一厢贾跃亭也没有片刻安宁。2017年12月11日，因为其欠平安证券4.6亿元未还而被法院第一次以自然人身份列为失信被执行人，之后的第三天又因为与华福证券逾3亿元的纠纷再次被列为失信被执行人。2018年6月1日，贾跃亭名列首批限制乘坐火车、飞机公示名单中。若公示无异议，民航、铁路部门将限制其购票。

一直以来，外界对乐视的褒贬之声不绝于耳，有人说乐视是创新和颠覆的神话，只要熬过危机就能创造奇迹，有人说乐视是靠开发布会起家的。从内容战略到生态圈，从智能手机到乐视体育，顺着时间节点，我们来细细分析乐视每个重要战略的得失，探讨其衰落的原因和未来的出路。

内容战略虽然成功但具有时效性

2005年2月15日，由美籍华人陈士骏等人创立的YouTube（优兔）正式上线，开创了由用户自行上传、下载及观看影片或短片的网站运营模式。随后，国内一大批效仿者相继出现，但那时视频网站的发力点都聚焦在播放流畅程度、服务器及市场推广上，没有人注重版权，国内网络视频市场盗版泛滥。

基于“国家会加强版权保护力度”的预判，在版权价值低廉、无人重视时，贾跃亭低价买下了许多影视剧的互联网版权，认为内容将会成为视频网站最核心的竞争力之一。根据乐视网的招股说明书，截至2010年4月，乐视拥有电影版权2324部，电视剧版权43097集，版权授权期限多为3~5年，未来4~5年到期的比重分别为68.37%和61.56%。同时根据太平洋电影网的数据统计，在2008—2009年国内出品的票房收入排名前20的影片中，乐视获得独家网络版权的影片共7部，非独家网络版权的影片共6部，合计占20部热门影片总量的65%。

2009年，政府开始严管版权问题。同年9月15日，由激动网、优朋普乐、搜狐3家共同发起，联合国内110家视频版权方创建的“中国网络视频反盗版联盟”在北京正式启动，将反盗版运动推向了高潮——各视频网站的盗版视频被迫下架，网站必须花钱购买电影、电视剧的版权。当时，乐视是国内拥有影视剧版权最多的视频网站。据悉，来自百度、PPTV（网络电视）、优酷等网站的版权购买费用曾一度占乐视分销业务的62%、总收入的37%。

收获第一桶金的乐视并没有就此停止步伐，它明确知道由于前期没有大力投入市场推广，自己的缺陷在于欠缺知名度和流量。同时，版权大战也一触即发，未来购买版权的费用会越来越贵。因此，如何

用手中的版权进行变现，同时弥补自己的短板，成了当务之急。2011年10月，乐视网和土豆网宣布共同筹建tudou.letv.com视频服务平台，并成立合资公司进行版权采购和分销。合作之后，该平台将拥有乐视网的所有版权内容，土豆网上将嫁接平台内容，同时，乐视网和土豆网的用户可以共享对方的视频内容。但是，该合作仅限于个人电脑端，并不涉及iPad等移动终端。土豆网每年必须向乐视支付5000万元保底金，并对该平台上的广告收入与乐视网进行分成。2012年2月，乐视网与网易共同建设163.letv.com视频平台——乐视网为平台提供CDN（内容分发网络）、视频内容及视频播放技术支持，网易负责平台所有视频广告的经营。网易向乐视网累计支付保底金1亿元，该费用按三个支付年度分期支付。另外，经营收入分成按播放次数收入分开计算。

在版权费用越来越贵的情况下，乐视逐步往上游发展，进行内容自创并将独家内容的版权进行分销。与各大平台的合作，不但让乐视发挥了公司版权资源的经济价值，也增加了网站的用户数量和浏览量。根据乐视2012年年报的资料显示，2011年乐视的网络视频版权分销收入达3.6亿元，2012年该收入上升至5.6亿元，同比增长56%。截至2012年12月31日，乐视网的日均UV（独立访问用户）约为1700万，峰值接近3000万；日均PV（页面浏览量）约为8000万，最高峰值超过1.1亿；日均VV（视频播放量）约为7000万，峰值约为1.1亿。从而提高商业价值及广告收入规模，2012年公司实现广告收入4.2亿元，比2011年同期增长268%。

但是，一直以来内容战略在影视剧领域都具有时效性，无论是电影、电视还是综艺，很少有人会把数年前的剧目再拿出来重复观看，也无法联动其他项目给公司带来可持续性收益。

生态圈：复制苹果的概念并不能复制苹果的成功

从IPO开始，到目前的一地鸡毛，“生态圈”一直是乐视发布会中最常出现的概念，这个概念到底是漂亮的伪装还是精心的战略，值得做一番中肯的梳理。将这个战略发挥到极致的，是苹果公司。

摘掉产品大卖的光环，苹果有一个很容易被人忽视的战略就是它的生态圈。在苹果的生态圈中，服务业务占据着举足轻重的地位，可以说是一个核心要素。在苹果所有的业务板块中，唯一从2011财年至今销售收入都保持10%以上增长的不是iPhone，也不是Mac（苹果电脑），而是苹果的服务业务［iTunes（数字媒体播放应用程序）、App Store（苹果应用程序商店）等］的销售收入。2017财年，苹果来自服务业务的收入占到总收入的13%，达到300亿美元。

苹果公司的成功让人们看到了软硬件之间联动产生的化学反应。鉴于内容战略的不可持续性和越来越高的战略实施成本，为了留住用户，从成立乐视影业开始，乐视便逐渐进入互联网、内容、手机、大屏、体育、汽车、金融七个行业，形成“乐视生态圈”，并提出“生态化反”的概念，希望在生态圈中的各个部分进行交互，创造出意想不到的结果。

乐视的生态圈概念，复制了苹果的“平台＋内容＋终端＋应用”组合。不同之处在于，苹果自己不做内容，而乐视有自己的视频网站。以乐视网为内容基础，乐视先后切入影视制作和电视、手机、电商、自行车、智能汽车等众多领域。但与苹果相比，乐视生态圈的要素配置过于离散，看不出能量和价值传递的脉络，生态构架和软硬件能力也没有到位，并没有真正形成一个生态圈。

生态圈的要素并非无规律地聚集在一起，而是以一定的本质联系建立出相对稳定的组织秩序。在一个生态系统中，生物能量和价值被食物链上的生物逐级利用。比如鹰捕蛇、蛇吃小鸟、小鸟捉昆虫、昆虫吃草。从iTunes音乐商店的推出开始，苹果就在逐步构建一个能量和价值传递的生态系统。我们可以从2007年iPhone的推出来回顾苹果的生态圈战略。

当时，iPod已经拥有1亿用户。虽然iPhone价格昂贵又没有键盘，对企业用户几乎没有吸引力，但是在其第一年的销售中就卖掉了600万部。其中一个原因是，iPhone承载了“下一代iPod”这样的角色，每个iPod用户的音乐库、播放列表、专辑封面，都完整地转移到了iPhone上。有庞大的iPod用户做基础，iPhone的成功可以说是水到渠成。

和iTunes一样，App Store是苹果的另一个杰作，它让苹果生态系统变得更丰富。2008年3月，iPhone推出一年之后，苹果公布了第一款iPhone软件开发工具包，并在当年7月正式推出App Store，当时仅提供500个应用程序。半年后，这个数字增长了1万倍，可供下载的应用程序多达500万个。2011年1月22日，苹果宣布第100亿个应用程序被iPhone用户下载。Asymco（市场调研机构）分析后得出结论，在两年半的时间里，苹果向第三方应用开发者支付了超过20亿美元，向音乐厂商支付了约120亿美元。

对那些迫切希望将自己的程序推向世界并且获得利润的开发者来说，与苹果合作意味着成为一个欣欣向荣的生态系统中的一员，何乐而不为？全球众多开发者的加盟，又进一步让苹果的生态系统更有能量和价值，对用户来说意味着更好的体验和更高的黏性。到今天，生态圈战略让苹果树立了几乎无人可以与之抗衡的市场地位。

目前，公认的生态圈只有谷歌和苹果，开放的Android和封闭的iOS（苹果公司的移动操作系统）分别构成生态系统的核心。与谷歌和硬件厂商建立合作联盟形成生态系统不同，苹果通过标准化软件接口

来定义生态的运行、交易和惩罚规则，凭借双赢机制吸引开发者，从而形成良性循环。分析师曾经得出一个结论：苹果应用程序商店每收益1美元，Kindle则收益89美分，Android只有23美分。可见，在运营应用程序商店方面，苹果遥遥领先。

既然称作生态圈，就必然涉及生态系统的构成基础和系统延展、循环等问题，只有软硬件的配合才能加速生态圈的演化。产品的简单堆砌和产品线的扩张并不能帮助生态圈形成用户黏性并为品牌带来溢价，两个典型的案例就是索尼和微软。索尼因为业务线太过庞杂不仅没有形成良好的生态圈反而陷入泥潭，而在操作系统占据统治地位的微软，依然少有用户因为购买了装有Windows（视窗操作系统）的电脑转而再去买Windows Phone（微软手机），从其全球仅不到2%的市场份额就可见一斑。

复制苹果生态圈的概念并不能复制苹果的成功。但假以时日，乐视是否能真正打造一个生态圈呢？答案还是否定的。

生态圈布局已经处于红海，资金链成为乐视最大的瓶颈

商业生态的核心指标就是用户规模，苹果做得风生水起得益于其完善的生态平台和全球超过10亿台的iOS设备保有量，从而获取了超额的硬件溢价和持续的服务收益。

从时间上看，乐视进入手机行业是晚于小米的。2015年，乐视手机的销量为300万部，相比小米该年7000多万部、华为6220万部、魅族2000万部的销量，乐视的市场份额太小。而且智能手机面临的市场竞争异常激烈。IDC数据显示，智能手机红利正逐渐消失，利润率大幅降低。2015年中国智能手机出货量达4.4亿部，但增速从2014年的33.6%骤降至3.4%。据IDC公布的2016年全年数据，该年度全球智能手机出货量为14.7亿部，相比2015年的14.4亿部增长2.3%，年增幅明显放缓，由2015年的10.4%降至2016年的2.3%。

智能手机如此，电视亦是如此。乐视虽然在2013年率先打开了智能电视这个市场，但其扩张速度太慢。当行业已经步入红海时，仍未杀出一条血路。用户规模太小、扩张速度太慢构成了乐视的两大瓶颈。如今，智能终端产品早已成为视频网站最有战略意义的入口，智能电视与智能手机既是播放载体也是流量入口。

从占据入口和流量变现的角度考虑，互联网企业纷纷落子智能终端。仅在2015年，先后就有十多家互联网企业进军电视行业，对线上市场形成强大的冲击。国家统计局发布的数据显示，2016年智能电视市场增幅明显，产量达到9310万台，增长率达11%。同时，根据艾媒咨询的数据，2016年中国智能电视销量达4098万台。中怡康发布的2015年电视市场销售数据显示，乐视以10%的线上市场占有率超过

TCL（智能产品制造及互联网应用服务企业集团）的9.9%和创维的9.8%，仅次于海信的14%，位居第二。2016年，乐视终端业务（智能电视和智能手机）的营业收入约为101亿元，占经营总收入的46%，同比增长66%，是该年乐视第一大收入来源。

面对规模超过万亿的客厅经济，作为客厅重要入口的智能电视被市场率先引爆。以乐视、小米、酷开、微鲸、暴风为代表的互联网厂商以内容服务为核心、以硬件为接口，开始发力抢占客厅。而创维、海信、康佳等老牌厂商也利用互联网子品牌，例如酷开、VIDAA（海信发布的智能电视品牌）、KKTV（康佳智能电视线上品牌），并联合内容提供商，增加旗下互联网电视项目，开启互联网转型。根据奥维数据（AVC），2015年中国彩电市场零售量为4674万台，同比增长4.8%。其中，互联网电视品牌的市场份额仅为10%，仍与传统彩电企业相去甚远。截至2016年1月初，互联网电视的品牌已经增加到13个。相比海信、创维、TCL三家智能电视注册用户接近或超越千万（日活跃用户超过300万），乐视的用户规模在杀手级应用出现前，仍处于用户观影和支付习惯的培养阶段，客厅生态远未成型。乐视抓住了进军智能电视市场的先机，但是扩张速度太慢阻碍其成为行业老大。乐视2017年报资料显示，2017年乐视终端业务的营业收入仅为25亿元，占经营总收入的36%，同比减少高达75%。

在硬件投产前，乐视已经借助乐视网品牌积攒了一定的用户基础。低价硬件和乐视品牌的迁移帮助乐视度过了最为艰难的初期阶段，互联网长尾效应也助力乐视以极低的成本和极快的速度定位到注重视频质量和客厅观影体验的小众客户群体，由此实现硬件销售和会员付费收入的激增。但是，互联网电视低价烧钱换市场的策略，再加上硬件能力的短板，极有可能埋下硬件、服务、售后的隐忧。2015年初，大麦电视因为返修率高已经从市场销声匿迹。同时，当小众市场达到一定饱和度后，无论是竞争对手的模仿加重产品的同质化，还是

用户规模增加而带来的差异化需求，都会极大增加乐视保持原有增长的难度。

值得注意的是，2015年2月乐视将智能电视捆绑的乐视网TV版服务费由一年上调为两年，却在9月宣布取消购买电视必须绑定服务费的规定。取消服务费绑定极大地刺激了乐视硬件的销售，也再次拉低互联网电视价格。但将购买会员服务选择权交到客户手中，缺少硬性捆绑政策支持，明显降低了乐视会员服务收入的水平。

真正考验“乐视模式”的是到期会员的续费率，这是能够直接衡量乐视生态的黏性和未来内容服务增值潜力的关键指标。从公司年报来看，2016年度会员及发行业务收入约为68亿元。其中，会员付费业务收入56亿元，占总营业收入219亿元的大约26%。2017年度会员及发行业务收入约为33亿元，会员付费业务收入21亿元，同比减少62%。

乐视最大的贡献在于打开了智能电视这个市场，但其他竞争对手比如海信和三星，也在这个市场耕耘多年。只要价格合理，用户可以用乐视的服务，而购买其他品牌的电视。乐视与苹果的落差在于，市场没有对用户形成这样的约束力——用乐视的服务一定要绑定乐视的产品，反之亦然。没有一定规模的用户群，就成不了气候，成不了气候，自然就谈不上生态圈。

除了乐视之外，提出生态圈概念的公司还有小米，暂且不论小米的生态圈是否是一个噱头，仅从资本运作上，小米比乐视要谨慎许多。小米在生态圈构建上坚持“不控股”，而是担任企业“孵化器”——小米仅占10%左右的股份，将决策权充分下放给创业公司，同时小米调动一切资源帮助其成长，包括技术支持、销售渠道支持等。随着互联网的普及，企业的平均寿命越来越短。小米生态圈遵循的是竹子的成长逻辑——迅速成长。虽然单棵竹子的生命周期可能很短，但是它具备形成竹林的速度和能力。即使一棵竹子倒下，竹林中也会有新竹

不断冒出，形成内部的新陈代谢。也正是由于对创业公司的资金支持少、产品投入成本低，小米可以同时与100~200家公司进行合作。

而乐视对于其生态圈企业都采取大比例控股的策略。例如，乐视对乐视致新电子科技有限公司（旗下智能电视制造公司）控股高达59%。重控股这个弊端在乐视造车上体现得更加明显。

在版权争夺战中倒下的乐视体育能从线下爬起来吗?

2016年2月，乐视体育以27亿元的价格从体奥动力手中签下未来两年中国足球协会超级联赛（以下简称中超）新媒体平台的独家版权。这是继2016年1月乐视斥资1亿元与北京国安开展深度合作之后，针对足球产业的又一个大手笔。乐视对中超的大笔投入对其打造足球生态圈来说是意料之中的选择。中超可以称为中国体育产业最核心的IP（知识产权）资源。根据著名足球网站Goal（够力足球）的统计数据，中超的市值从2015年的约1.5亿英镑增值到2016年的2.77亿英镑，一年间联赛的市值涨幅达到81%，使中超成为过去一年间全球市值增幅速度最快的联赛，远超欧洲五大联赛，以及巴西足球甲级联赛、葡萄牙足球超级联赛等传统联赛。

此外，乐视还借助国外顶级赛事吸引流量打造足球生态圈。比如，2015年9月乐视以4亿美元购得香港英格兰足球超级联赛2016—2019年赛季独家转播权。同时，乐视投资行业价值链上游，2015年与荷兰足球甲级联赛阿贾克斯俱乐部共同建设中国足球造星工厂，在内容、赛事、会员、青少年训练、商业推广等多个领域进行合作。乐视体育未经审计的财务数据显示，截至2015年12月31日，乐视体育总资产44亿元，净资产4亿元，全年营业收入4.2亿元。

就此看来，乐视体育的优势在于体育赛事转播和“赛事运营+版权+智能硬件+增值服务”为一体的生态圈布局，其动手早而且通过“烧钱”快速扩张，竞争对手要追赶上来至少需要一两年的时间。体育赛事的网上转播有一定的技术含量，收视率高，广告价值非常明显，主持人、技术积累等核心优势一旦培养起来就很难被对手超越。

但是，由于受到生态圈其他板块财务上的拖累和自身迅速扩张带来的版权成本压力，在获得B轮80亿元融资之后短短两年内，乐视体育的核心版权业务因为资金危机几乎转售殆尽，职员数量锐减。

线上发展受阻的乐视体育转而发力于线下，以体育小镇、赛事运营、健身等服务为核心业务。2017年5月26日，乐视体育公布B+轮融资进展，乐视体育部分新老股东以及中意宁波生态园下属基金确认参与B+轮，投后估值达到240亿元。根据融资协议，用于乐视体育小镇项目的优质综合建设用地是该笔增资的主要资产。据了解，计划中的乐视体育小镇位于上海、杭州和宁波之间。

但是体育小镇市场日益拥挤，乐视并不强势。

前瞻产业研究院发布的《2017—2022年中国体育小镇建设规划与运营管理分析报告》显示，目前全国范围内规划在建的体育小镇数量超过23个，其中浙江省规划在建的体育小镇有6个，而江苏省高达8个。同时，前瞻产业研究院预测，到2020年，我国体育小镇的建设数量将达到150个。

从资本层面看，体育小镇建设所需资金巨大。以凤凰山体育小镇为例，投资主体为惠银东方资本，投资金额高达120亿元。同时，由中国旅游集团投资的四川省成都市金堂县官仓镇“体育温泉小镇”项目的投资金额也高达80亿~100亿元。由此可见，乐视体育小镇项目的总融资仅为15亿元，且地皮价值占了其中的一大部分，这意味着本身就深陷资金危机的乐视将难以有发挥的空间，无法在速度、规模上打败竞争对手。再加上社区体育的围剿，体育小镇吸引力有限。

《经济学人》发布的一份中国体育产业专题报告中称，统计数据已经显示中国人参与体育锻炼的热情日益高涨，有1/3的中国人形成了经常锻炼的习惯，即34%的中国人每星期至少参与运动一次，较七年前28.2%的数据有了大幅提高。当健身已经成为一种生活习惯时，人

们不会选择专程去体育小镇开展运动，毕竟，身边的体育场馆已经足够满足居民日常的健身需求，前往专门的体育小镇健身带来的时间成本巨大。

一线希望还是压倒骆驼的最后一根稻草？投入巨资的乐视造车现状如何

贾跃亭的造车梦起始于2013年。为了造车，贾跃亭曾放言“即便万劫不复，也在所不惜”。2014年12月，正式对外宣布“SEE计划”（超级电动生态系统计划），成为七个子生态系统中重要的一部分。2016年1月，首款产品FF ZERO1（起点）概念车亮相。2016年底，乐视资金链问题爆发，不乏有人认为造车成为乐视发展的绊脚石。乐视的造车步伐也从此近乎停止。

乐视资金问题自2016年11月爆发后，第一批雪中送炭的是贾跃亭的校友——以“个人名义”财务投资乐视汽车6亿美元，其中包括海澜集团、恒兴集团、宜华集团、敏华控股等十多家公司的CEO。投资计划第一期3亿美元于2016年12月中旬到位，资金将投向乐视汽车生态和乐视全球（LeEco Global），第二期3亿美元根据情况再做后续安排。但是值得注意的是，对于第一期3亿美元投资，乐视方面并未披露股权结构，而且资金是否到位，到了多少，到底被用于乐视生态圈的哪个方向？这些都是存疑的。

互联网公司在新能源汽车领域具有先天的优势，尤其是汽车智能化联网等方面。但是，汽车行业的属性和互联网企业有很大的不同，汽车行业不是光靠“烧钱”就可以扩大市场份额的，各大汽车企业都拥有几十年、上百年的历史。无论是汽车的设计、制造，还是销售渠道的建设，都需要长期的积累。显而易见，乐视在进入造车领域之前并没有做好长期打仗的准备。在创立初期，当乐视仅向人们展示了一辆概念车、其余都处于“PPT造车”阶段时，就已经在浙江省湖州市德清县的莫干山、广东省广州市南沙区等地买地准备建设数个研发和生产

中心。摊子铺得太大、太分散，对资金的消耗过大，使乐视造车后继无力。

接触过投资的人都应该有所了解，资本是具有不同属性的，有的资本寻求高额收益，要求短期（五年）内就能够见到收益，这类投资往往风险较大。有的资本追求价值投资，这类资本往往比较理性，愿意等待所投企业逐步建起自己的竞争壁垒，从而获得长期收益。近年来，新能源汽车行业获得了资本界的青睐，但是许多投资缺乏理性，而且注资给互联网企业的项目往往具有较高的风险，资本便希望能快速获得收益，并不打算进行长期投入。所以，一旦看不到赚快钱的机会，就会随时准备撤资。这与汽车行业的特性相悖，造车企业和资本都必须有足够的定力，即使贾跃亭再有信心，一旦失去了资金支持，就必定会倒下，之前的一切努力也打了水漂。

在2017年经历了财务危机、员工离职等风波之后，FF在2018年初终于传来了些许好消息。2018年4月，恒大集团董事长许家印已经确定投资贾跃亭旗下的FF，并帮助FF关联公司睿驰汽车在广州拿地。据广州市公共资源交易中心发布的公告，睿驰汽车竞得的南沙区万顷沙保税港加工制造业区块占地面积40万平方米，成交价3.6亿元。从公告资料上看，睿驰汽车必须在竞得土地的1个月内引进具备国际一流纯电动汽车研发制造水平的纯电动汽车组装项目，且须自土地移交之日起1个月内动工开发建设，24个月内建成投产。在项目开工后5个季度内，取得纯电动汽车准入的项目核准。

在美国方面，FF于美国时间2018年6月7日宣布其汉福德工厂日前已经获得当地政府的正式许可并公布了工厂的总承包商——位于加利福尼亚州圣费尔南多市的商业建筑商伯纳兹（Bernards）。汉福德工厂是其首款量产车FF 91能否按时交付的关键。FF回归中国、在美国按时交付，都已经迫在眉睫。

目前看来，FF公司正按照“研发—融资—量产—上市”的经营模式一步一步推进，但是能否完成量产，量产后市场反响如何，还有能否上市都仍是未知数。即使未来成功上市，FF也将会面临许多挑战。前车之鉴就是特斯拉，虽然早已成功上市，但是连续几年的经营状态都不尽如人意，年报显示自2012年起，特斯拉就进入连年亏损的困境。据特斯拉2018年财务报告显示，该财年内特斯拉亏损高达19.6亿美元，将近上一年的3倍。

乐视的未来：中国的ESPN+Netflix？

撇开造车不谈，乐视还有前途吗？这个问题很难回答，但最有可能成功的是做中国的ESPN（娱乐与体育节目电视网）和Netflix（网飞）。

虽然乐视体育近况不佳，但是如果能够回归体育赛事运营及转播的主业，积极打造其核心竞争力，并通过生态圈内视频网站、大屏、移动终端的布局形成联动，那么也许可以成为中国的ESPN。ESPN创立于1979年，起初同时播放娱乐和体育节目，后来专注于体育节目的播放，是当今最著名、24小时连续播出的体育频道。ESPN是华特迪士尼公司旗下的一家子公司。

自制节目《体育中心》（*Sports Center*）等的流行以及大规模购买各类体育赛事的版权，使ESPN成为全球的体育巨头。2017年，ESPN在版权上的花费超过80亿美元——包括19亿美元的美国职业橄榄球大联盟（NFL）的版权、15亿美元的NBA（美国职业篮球联赛）版权、10亿美元以上的NCAA（全国大学体育协会）及大学橄榄球季后赛版权和7亿美元的美国职业棒球大联盟（MLB）版权。

多年来，ESPN依靠有线电视的节目订阅费和广告作为主要收入来源。ESPN总裁约翰·斯基珀（John Skipper）透露，ESPN的收入结构非常简单，2/3来自有线电视订阅付费，剩余1/3的大部分来自广告收入。同时，ESPN买下版权不仅仅是作为电视节目播出，还会通过WatchESPN（看ESPN）在智能终端进行推送、制作广播节目、撰写体育新闻等，进行多渠道传播。

但是近年来由于电视收看率下降以及YouTube等平台上开始出现免费的体育赛事直播，比如2016年，英国电信体育台（BT Sports）在YouTube上免费直播欧洲冠军联赛，时代华纳集团旗下的运动网站Bleacher Report（看台报告）和Vox Media（沃克斯传媒）旗下的SB Nation（SB国际台）常在Twitter（推特）上转载比赛的关键瞬间，以致ESPN的利润及订阅量都有很大程度的下降。这意味着仅仅通过购买版权来赢利的方式不会长久，而打造赛事运营、转播以及体育服务为一体的多方位变现模式才是乐视体育的生存之道。

再回到视频网站这个乐视最早起家的市场。在今天BAT控制下的互联网行业想要存活是很不容易的。别的不说，单单BAT支持下的爱奇艺、优酷土豆、腾讯三大视频网站的围剿就让乐视生存艰难。乐视早期的优势是版权，但是现在，这种优势已经丧失。2016年，乐视的版权业务收入约为9亿元，仅占总营业收入的4%。2017年虽然比重增加，但绝对数值几乎没有上升，该年乐视版权业务收入约为9.12亿元，占总营业收入的13%。

另一个可以参照的模式是制作了《纸牌屋》《暗黑》等作品的美国流媒体视频内容提供商Netflix。行业专家称，Netflix令2015年美国电视收视量出现了约一半的涨幅。2017年年报显示，Netflix全年营业收入为117亿美元，比2016年同期增长32%；净利润为6亿美元，比2016年同期增长200%。全球新增订阅用户数量也超过预期，2017年全球新增订阅用户数2378万人，累计订阅用户数1.18亿人。目前，根据套餐的不同，Netflix的包月费为7.99~13.99美元不等，约合50~90元人民币。

乐视的核心竞争力将取决于其内容生产能力，例如自制剧和IP的打造。2015年，由北京乐漾影视传媒有限公司（后被乐视收购）出品的《太子妃升职记》，虽然为小成本制作，但是由于内容新颖，为乐视吸引了不少粉丝。自制剧《芈月传》也为乐视带来了良好的版权收

益和流量变现。超过千万的付费会员用户是乐视津津乐道的，围绕会员需求的开发和挖掘也将是乐视未来生态构建的核心，不过各个视频网站都在努力，成功的难度不小。

中国市场的一个特点是，没有像美国那样的反垄断监管。占据渠道之后，运营商可以向价值链上游扩张。因此我们看到，不同于美国视频网站的发展模式，国内网站作为视频内容的渠道方，与上游内容生产商（影视公司等）和下游硬件厂商（智能手机、互联网电视等）的资源整合逐渐成为主流，例如康佳与腾讯、优酷和阿里巴巴合作推动KKTV，海信与未来电视、爱奇艺PPS（网络电视软件）合作，创维与腾讯合作推出酷开等。但是，这些布局大家都在做，视频网站之间内容的差异化并不明显，用户也不一定仅仅锁定某一家的会员资格。因此，乐视能否存活的核心在于其内容的打造以及渠道整合之后的客户体验。做成了，就是中国的Netflix。

虽然剩下的机会不多了，但是乐视并不是没有机会。做中国的ESPN+Netflix，虽然不如当初气贯长虹般的豪迈，但是对乐视来说，也是不错的结局。

第四章 新零售：其实还是全渠道，零售应该回归本质

强者是能够在任何情况下行动和再行动的人；虚弱的人则是只能怨而恨之。——弗里德里希·尼采

对今天的中国来说，寻找经济转型的突破口，寻找经济权力的新霸主，零售业应该当仁不让。在中国向世界最大的经济体迈进的过程中，探讨美国零售业与中国市场的差异和雷同，剖析中国电商的战略与逻辑，从贝索斯到马云，从腾讯到京东，从线上到线下，从无界零售到无人零售，这些话题极具时代意义。

履新几周之后，沃尔玛CEO、47岁的董明伦（Doug McMillon）向高管们布置了一项家庭作业：读《一网打尽》（*The Everything Store*）——一本关于亚马逊创始人杰夫·贝索斯（Jeff Bezos）的传记。

2017年，沃尔玛以近5000亿美元的营业额高居《财富》世界500强榜首。对一家开创了今天的零售时代的企业来说，新任CEO的要求多少有点令人费解。巧合的是，这本书披露，杰夫·贝索斯本人在一步一步创建亚马逊的过程中，也曾研究过沃尔玛，并将沃尔玛创始人山姆·沃尔顿（Sam Walton）的信条——快速行动和不断试错——当成自己的行动准则。

对零售业来说，沃尔玛是一座无法逾越的高山，其营业额占到了美国零售额的近1/10。2002—2017年，沃尔玛先后12次荣登《财富》世界500强榜首。2002年，沃尔玛第一次以2198亿美元的营业额摘得《财富》世界500强桂冠，这是商业历史上第一次由一家服务类公司拔得头筹。这并不是偶然，而是不可阻挡的趋势。可以说，以沃尔玛营

业额第一次超过埃克森美孚、超过通用汽车为标志，零售业第一次从制造业手中接过美国经济增长的头把交椅，美国经济由此完成了一次结构性转型。根据美国商务部的资料，美国零售业的年销售额近5万亿美元，占经济总量的1/3。其他发达国家的年零售额也有数万亿美元之巨。

零售业正在经历一场脱胎换骨的改造。一方面零售额达到前所未有的水平，另一方面，传统零售商也面临诸多挑战，其中之一，便是在应对互联网的崛起时显得措手不及。2014年，来自中国的公司阿里巴巴创造了迄今为止全球上市融资额的最高纪录，其平台上完成的商品成交总额超过亚马逊和eBay（易贝）之和，高达1.68万亿元。

“零售”一词源自法语动词“retailler”，意思是“切碎”，指大批量买进并小批量卖出。20多年前，管理学大师彼得·德鲁克（Peter Drucker）就指出：“发达国家的经济权力正在迅速地从制造商转移到分销商和零售商。”对今天的中国来说，寻找经济转型的突破口，寻找经济权力的新霸主，零售业应该当仁不让。在中国向世界最大的经济体迈进的过程中，探讨美国零售业与中国市场的差异和雷同，剖析中国电商的战略与逻辑，从贝索斯到马云，从腾讯到京东，从线上到线下，从无界零售到无人零售，这些话题极具时代意义。

美国传统零售业何以抵挡亚马逊的冲击

零售业正在步入一个全新的时代。无缝体验、全渠道销售、新零售、无界零售，这些不断被创造出来的词汇让人感受到零售业跳动的脉搏。从某种意义上来说，没有一个行业能使中国企业与美国企业在如此短的时间里势均力敌，也没有一个行业可以像零售业这样利薄如纸却又高度竞争。

2013年是中国传统零售业从繁华彻底跌入深渊的分水岭，我们可以从一组数据中看出端倪。根据德勤（Deloitte）与中国连锁协会的报告，2013年中国连锁百强总体销售规模虽然历史性地突破了2万亿元，但是增幅仅为9.9%，创下了有连锁百强统计以来的最低纪录。零售百强销售额占社会消费品零售总额的比重也从2009年的11.1%下降到2013年的8.6%。与此同时，中国以3000亿美元的规模成为全球第一大网络零售市场，网络零售额占社会消费总额约10%。从规模上看，短短几年时间，阿里巴巴、京东等少数几家电商的网络零售额已经和连锁百强分庭抗礼。

到了2014年，中国商业联合会数据显示，这一年全国百家重点大型零售企业销售额增速已经接近零点，2015年百家重点大型零售企业销售额甚至出现负增长。探究中国零售业为何一败涂地，我们不妨看看美国零售业的历史。

当以沃尔玛为代表的折扣零售商席卷美国的时候，业界也曾感叹其对美国经济的影响，不亚于19世纪的铁路。与今天的阿里巴巴一样，当年沃尔玛最大的杀伤力也在于拉低了平均零售价格。以沃尔玛为代表的零售业将过去难以想象的大包装、低价格和便利性提供给消费者，终结了当时占主流的百货业经营理念。

在过去几年中，亚马逊的崛起让美国零售业明显感受到了电商的冲击，但是直到2013年，传统零售商才开始真正有所行动。那一年，沃尔玛网上销售额的增速十年来第一次超过亚马逊。在经历了一两年稳定的增长后，沃尔玛于2016年再次发力，通过收购Jet.com（电商）使其线上销售增速达到50%以上。

美国传统零售商之所以没有像中国这样溃不成军，最重要的原因在于过去几十年中，美国零售行业经过充分整合，在规模、广度和密度三个维度上的竞争彻底重塑了美国零售业。从总店数和销售额来看，1977年，美国39家最大的折扣连锁店占据折扣店总店数的49.3%，占销售总额的41.4%。到了20年之后的1997年，30家最大的连锁店控制了总店数和销售额的约94%。今天，排名前20的零售商几乎占据80%的市场份额。

沃尔玛曾经一度因为其深入小镇、无所不在而被讽刺为“21世纪资本主义的面孔”（The Face of Twenty-First-Century Capitalism）。这张面孔有多么无处不在呢？截至2005年底，46%的美国人生活在距离最近的沃尔玛或者山姆会员店5英里（约8公里）之内，88%的人生活在15英里（约24公里）之内。沃尔玛的雇员占美国全部零售工人的9%。因为其业务覆盖如此众多的市场，所以几乎所有的零售商都与沃尔玛短兵相接。美国67%的零售商分布在距离沃尔玛5英里的距离。1987年，沃尔玛的生产效率比大多数商家高出44%，从那时候起，零售业面临一个严酷的事实——要么迎头赶上，要么被扫地出门。

在经历了几十年的洗礼后，美国零售业形成了今天的格局。全球100家最大的零售商，年收入总和超过2.8万亿美元。它们分属16个国家，其中美国占了36家。零售业还是主要的就业领域，仅美国就有2500万人受雇于传统型零售店，约占总劳动人口的1/6，但该数据仍然低估了零售业的实际就业人数。经过充分整合的美国零售业，因为其规模、广度和密度上的完整性没有给电商太多乘虚而入的机会。而

且，传统零售商在迎接数字化浪潮时显得毫不犹豫，美国前十大B2C（商对客电子商务模式）商户中，有7家是老牌实体零售商。

纵观美国零售业的历史可以发现，零售业的发展具有明显的阶段性特征：从本地起家并扩张成为地区性零售商之后，零售业最终会整合成为由少数几家全国性零售商所把持的格局。参照发达经济体的演变轨迹，我们可以发现，中国零售业还没有来得及进行充分整合，还没有诞生真正意义上的全国性零售巨头，还停留在地区性阶段，就遭到了来势汹汹的电商的冲击。在中国，按品类划分的前五大零售商占市场份额不足20%，远低于美国可比品类24%~60%的水平。

2017年对于美国零售业来说是具有里程碑意义的一年。全年关店数量较上年同期增长了229%，其中美国大型零售商关闭了约6955家门店，创下最高关店纪录，超过了2008年全球经济低迷时期。与此同时，美国几大零售商宣布在2017年新开3433家店铺，相比2016年增长了50%。

如图4-1所示，非耐用消费品零售商，例如服装专卖店受到的影响最大，主要原因是电商的不断出现以及低价零售商的激烈竞争。百货公司也受到了影响——人流量下降、营销环境恶化，同时电商使竞争更为激烈。西尔斯（Sears）、凯马特（Kmart）、杰西潘尼（JCPenney）和梅西百货（Macy’s）受到的影响最大，4家公司总计宣布关闭566家门店。

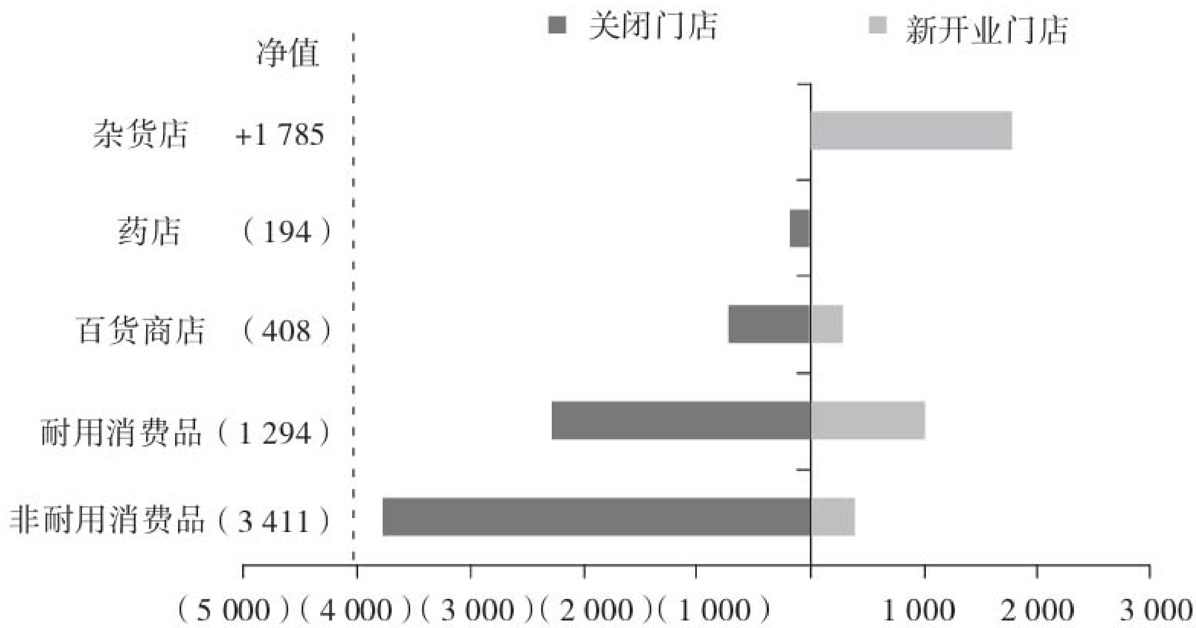


图4-1 2017年美国零售商新开业和关闭门店数量

在一片黯淡之中，杂货店，包括一元店，成为2017年美国零售业最大的亮点。食品零售业的电商竞争依然不明显，行业的折扣形式也在不断地快速更新。

与美国传统零售商相比，面对横扫一切的电商的冲击，中国传统零售商显得更加步履蹒跚和力不从心。身处生死攸关的十字路口，中国零售业急需行动的勇气和正面迎击对手的胆识。但是，先天不足的缺陷和政府监管的滞后，是制约中国传统零售商突出重围的两个因素。

零售业正在发生翻天覆地的改变，传统零售商如果不能参与其中，那么终将会被淘汰。只有不断试着做出与众不同的事情，不断自我训练以便更深入地了解零售业，才能让自己立于不败之地。这个道理在美国适用，在中国也不例外。

线上线下，相向而行

面对电商的崛起，传统零售业并没有坐以待毙。它们一方面积极向线上发展，另一方面提升运营效率，改变销售方式，让曾经笨拙的大象能够再次起舞。

当电商一天一天壮大的时候，其问题也渐渐凸显出来。一方面，特定类型的产品是需要服务的。购物既是体验之旅，也是感官之旅。一些线上购买的产品，因为无法实现触觉、嗅觉、味觉等感官体验，所以始终无法与线下商店抗衡。另一方面，线上零售市场容易混乱。比如，假货的横行是影响淘宝边界的重要因素。针对这些弱点，全球范围内，传统零售商开始改进其零售模式，从流量、效率（物流）、销售方式三个维度对电商进行回击。

首先，积极铺设线上渠道，并想方设法与线下实体店产生关联，形成线上、线下互相导流的态势。同时利用线下实体店对线上渠道进行互补。例如，大多数传统零售商选择将其线下的实体店转型成跨渠道的补货中心、网上订单的提货现场、方便的退换货地点、产品的展示厅和新购买渠道。

2015年，中国最大的电器零售商苏宁与大连万达展开合作。苏宁在万达商业综合体内开设“云”店，顾客可以到店体验各类产品，然后完成线上下单，并且享受送货上门服务。传统的苏宁线下店能提供2万~3万个SKU（库存量单位），而通过“云”店，顾客可以接触到1500万个SKU。同一年，家乐福推出网购服务，其线下实体店成为线上购物的供货点和退换货中心。

其次就是提升效率。对此，一个广泛运用的理念就是“少大于多”：一方面，众多商家选择由大变小，在城市中心开设便利店，取代原有的大型店面；另一方面，利用大数据进行精准定位，对每个店的每个产品精挑细选，用少量的SKU满足辐射半径范围内的人口需要。

2015年8月，美国著名的连锁百货公司梅西百货宣布将关闭100家全尺寸商店。对于剩下的商店，梅西百货将专注于提升客户体验、加速电子商务渠道的投资和发展。美国仅次于沃尔玛的第二大零售百货集团塔吉特（Target）也一样。传统的塔吉特商店占地面积多达14.5万平方英尺（约1.34万平方米），新的商店面积仅为5万平方英尺（约0.46万平方米），并且根据周围的人口、消费水平、消费习惯和偏好进行有针对性的室内设计和商品摆设。截至2016年11月，塔吉特在城市中心已经运营了30个这样的小型便利店，并计划在2017年再开设数百个。

最后是改变销售方式，侧重便利性和服务。家乐福为了满足顾客对便利性的追求，推出了家乐福即达（Carrefour Express）便利店。此外，其他的传统零售店纷纷推出当日速递服务。有学者指出，传统零售商一个巨大的优势就是现成的店铺网络。当传统零售商选择在线业务时，就意味着大量的订单可以从这些门店发货，也就是说，在某种程度上传统的零售终端变成了“配货中心”。

这些措施的效果是明显的。根据德勤的报告，2015财年，在全球250个零售商中，有3/4（192家）都实现了利润增长，平均涨幅为5.2%。在公布财务数据的191家中，有90%（172家）实现了盈利，其中大部分是传统的零售商。更值得注意的是市场潜力。在美国的线上零售业中，亚马逊以790亿美元拔得头筹，而排名第二的沃尔玛，线上销售额为130亿美元。但是，沃尔玛线上销售额仅占其总销售额的2.8%。事实上，线下零售商做线上销售的时候，线上占比都很低。比如，苹果作为美国排名第三的线上零售商，销售额占比仅为5.1%，百

思买（Best Buy）占比9.4%，好市多（Costco）占比3.1%，塔吉特占比3.4%。这些数据一方面说明线下零售商在线上依然有很大的潜力可挖，另一方面则预示了它们在吹响线上反击号角时的顾虑和制约。毕竟，线上与线下相互导流仅仅只是任务的一部分，更重要的是如何让两者进行互补。

面对实体零售业的反扑，电商已经感受到危机，但电商自然不会束手就擒。线上与线下，开始相向而行。

通常，纯电商没有自营产品，或者仅有极少种类的产品（例如智能电视盒子），不能完全掌控供应链。因此，电商的一个选择就是通过与线下传统零售商展开入股、收购，或者战略合作的方式，直接或间接地接触到供应链。简言之，电商往线下走，最有可能的一个趋势就是：线上为消费者提供海量的商品选择，同时在线下尽可能多地提供体验场所，打造新的消费场景。这样一来，电商就可以通过自身在流量、大数据、技术上的优势对整个零售流程进行再次优化和升级。

表4-1所示为2015财年全球十大零售商。

表4-1 2015财年全球十大零售商

全球250强	排名	公司名称	所属国家或地区	2015财年零售收入（百万美万）	2015财年零售收入增长率（%）	2015财年年净利润率（%）	2015财年资产回报率（%）	2010—2015财年零售收入复合增长率（%）	业务分布国家/地区数量	境外业务零售收入占比（%）
1.	⟷	沃尔玛	美国	482.130	−0.7	3.1	3.5	2.7	30	25.5
2.	⟷	好市多	美国	116.199	3.2	2.1	1.9	8.3	10	27.4
3.	⟷	克罗格	美国	109.830	1.3	1.9	1.6	6.0	26	0
4.	⟷	利多超市	德国	94.448	8.1	n/a	n/a	7.4	10	61.3
5.	↑+5	沃尔格林	美国	89.631	17.3	2.7	2.7	5.9	4	9.7
6.	↑+3	家得宝	美国	88.519	6.4	7.6	7.6	5.4	35	9.0
7.	↓−1	家乐福	法国	84.856	3.1	1.8	1.8	−3.1	17	52.9
8.	↓−1	奥乐齐超市	德国	82.164[e]	11.5	n/a	n/a	8.0	10	66.2
9.	↓−4	特易购	英国	81.019	12.7	−9.3	−9.3	−2.3	14	19.1
10.	↑+2	亚马逊	美国	79.268	13.1	−0.3	−0.3	20.8	15.72	38.0
全球前10①					2.9	5.9	5.9	4.2	10.12	28.7
全球前250②					5.2	4.6	4.6	5.0		22.8
全球前10企业零售营业额、全球前250企业零售营业额										

*年复合增长率。e=估计。

①销售额加权和货币调整后的复合增长。n/a=无法提供。

②平均。

资料来源：德勤《2017全球零售力量》。

鼠标与大象的舞蹈

2015年8月，阿里巴巴宣布将以约283亿元战略投资苏宁，成为苏宁第二大股东，苏宁将以140亿元认购不超过2780万股的阿里巴巴新发行股份。这场鼠标与大象的舞蹈释放出一个信号：贯通线上和线下的大规模整合拉开了序幕。

一个是全球最大的网上零售平台，另一个是中国内地最大的零售商之一。一个占据了中国网上交易额的80%，另一个拥有1600多家门店。阿里巴巴集团以283亿元入股苏宁云商，并交叉持股，可以说是虚与实的融合，是轻资产和重资产的首次匹配。这个消息虽然来得突然，但是在中国零售业背景之下却是一种必然。

在中国宏观经济持续低迷的情况下，传统零售业的日子很不好过。消费市场整体偏弱，渠道竞争空前激烈，消费热点乏善可陈，行业景气度跌至冰点。从中华全国商业信息中心统计数据来看，2014年全国百家重点大型零售企业零售额同比仅增长0.4%。与此同时，电商却一直保持高速增长。根据艾瑞咨询的数据，2014年中国网络购物市场交易规模达到2.8万亿元，同比增长48.7%。可以说，传统零售商和电商的生存状况简直是冰火两重天。

这与美国等发达国家的情况相去甚远。发达国家的零售业整合得很好，大型实体零售商较快地适应了电商的冲击，甚至出现了沃尔玛这种依据复合渠道直接与亚马逊抗衡的例子。在德勤《2017全球零售力量》报告中，沃尔玛蝉联冠军。在全球最大的50家电子零售商榜单中，2015财年，沃尔玛网店以137亿美元的销售额排名第四，网上销售额占其总销售额的2.8%。可见，沃尔玛在复合渠道上的成功已经成为

传统零售商的标杆。在这份榜单中，美国电商亚马逊以792亿美元排名第一，中国的京东以270亿美元排名第二。

一个健康的零售市场应该具备电商和实体店的合理搭配，因此出于宏观经济层面的考虑，政府一方面支持电商发展，另一方面着手整顿电商市场，比如打击假货及征税。这些措施必然会影响电商现有的经营模式，迫使其提高运营效率，而且要向线下寻求突破。

面对电商的冲击，过去几年中国传统零售商虽然纷纷加快了转型的步伐，但是出于各种原因（例如体量规模不够大，管理和意识跟不上，等等），传统零售商在复合渠道的发展上不尽如人意。因此，他们也迫切需要在线上寻找突破口。在这样的天时地利下，我们看到了阿里巴巴与苏宁联合——线上巨头和线下有实力的零售商之间的合作。这样的合作，不太可能发生在零售业非常发达的美国。

在美国，由于实体店与电商实力相当，所以双方合作的意愿并不强烈。合作需要解决利益分配及资源共享等技术上的问题，所以双方选择以各自的思路发展，最后达到市场均衡。但是中国市场的独特性使电商与实体店积极靠拢，通过资源互补来达到市场的整合。不过，不同的公司有不同的战略意图，其合作方式也有所不同。比如，京东与永辉的合作是为了开发生鲜市场，而永辉也借此增强其线上实力。

阿里巴巴与京东的情况不同。从表面上看，阿里巴巴的轻资产模式利润高，但是与京东相比，其核心竞争力并不突出。京东依赖其物流保证了服务质量，从而创造了品牌。在北京，同等情况下顾客一般会首选京东。而在京东上，会首选京东自营，这证明京东已经打出了品牌。而淘宝更像是一个渠道品牌。这种差异导致了在同一个市场上，京东会在大宗商品上占据优势。因此，淘宝制胜的因素是长尾商品及京东物流无法涉及的市场。但是随着京东物流的扩张，它将逐渐侵蚀淘宝的领地。

面对京东的强势进攻，阿里巴巴自然会考虑在物流及大宗商品等方面与线下零售商展开合作。苏宁就是一个很好的选择。毕竟，在过去的两年中，苏宁的网上零售战略已经逐渐落地。从长期来看，这是打造核心竞争力的不错的选项。如果这种模式成功，我们会看到阿里巴巴继续与其他实体店合作。

毫无疑问，此次阿里巴巴和苏宁的合作在中国的商业历史上是里程碑式的，但是双方还有很长的路要走。两者的体量不可同日而语：以本次交叉持股披露的数据来估算，苏宁的估值为1400多亿元，而阿里巴巴的估值约为14000亿元，是前者的10倍。而且，所谓的强强合作往往是一种美好的愿望，最终结果难料。时代华纳收购美国在线就是前车之鉴。

全渠道，即复合渠道，是零售业的必经之路，从这个意义上说，阿里巴巴牵手苏宁是战略的必然选择。但是双方要打通的任督二脉，不仅仅是消费路径、物流、大数据，还有双方与生俱来的零售基因。

从宏观层面上来说，合理的零售业应该包括一个健康稳定发展的电商市场，以及一个适当整合并高效的实体零售市场。发达国家通过电商和实体店的各自发展来达到一个较好的均衡，而中国市场基于自身的特点，很可能走一条不同的路。阿里巴巴与苏宁，京东与永辉的联手开启了这种模式的试点。

贝索斯向左，马云向右?

2015年11月，电商巨头亚马逊在西雅图开设了第一家实体书店，之后又在波特兰和圣地亚哥分别开设了书店。2017年伊始，亚马逊在纽约开设店面，并计划到年底至少拥有8家店面。几乎同一时间，亚马逊宣布旗下无人超市试运营，顾客到店不需要排队，也不需要结账，进门扫码，拿了想要的商品离开即可，购物金额会自动从顾客的亚马逊账户中扣除。

书店和杂货铺是实体零售中最摇摇欲坠的两个分类，也是亚马逊兴起后最先倒下的对手。亚马逊在挤进全球十大零售商时宣布进军这两个实体市场，不论时机还是动机都很值得玩味。

阿里巴巴的收购战也一刻不停。以283亿元入股苏宁云商之后，2016年11月，阿里巴巴投资21亿元，获得三江购物35%的股权。此外，阿里巴巴以2.67亿元收购闪电购，继续增持苏宁云商，继续跟投易果生鲜，1.5亿美元领投盒马鲜生。这些举措的目的在于尝试地方生鲜食品购物的新模式和体验。2017年1月，阿里巴巴尝试私有化银泰商业，并成为其控股股东，持股74%。

与苏宁、百联、银泰的深度合作，加上生鲜零售领域的举动和布局，证明阿里巴巴意在打造一个贯穿线上与线下的复合渠道平台。在这个时候，马云所谓的新零售已经初具雏形，阿里巴巴的身份已经从过去单一渠道的电商转型为复合渠道的零售平台与零售商。

在2016杭州·云栖大会上，阿里巴巴董事局主席马云发表主题演讲。他说："从2017年开始，阿里巴巴将不再提电商这个说法。纯电商

的时代很快就会结束，未来的10年、20年将没有电商，取而代之的是新零售。线上线下和物流结合在一起，才会产生新零售。”

一时间，新零售三个字如同被施了魔法，被业界人士频频挂在嘴边。但是，新零售究竟是什么意思？如果只是指线上与线下相结合，那么这个概念并不新奇。2016年，eMarketer（市场调研公司）跟踪调查了180家最大的电商，其估计电商总销售额约为2000亿美元，而其中最大的25家占到了1590多亿美元。在这25家中，有18家都是在过去五年才开始经营线上的传统零售商，比如梅西百货、诺德斯特龙（Nordstrom）、塔吉特、盖璞（Gap）等。

回顾零售业过去的20年，电商的崛起如同早年折扣零售商的兴起，都侧重于价格和便利。针对这两个痛点，电商把标准化程度非常高的产品（例如图书和光盘）从线下移到了线上。随着线上消费习惯的养成以及客户体验的不断完善，电商又将触角伸到了其他种类，并开始提升效率。电商的道路，是一条表面轻资产，实际重资产的道路。“轻”是指固定资产、人员配置、管理流程等负担没有传统零售业大，“重”是指在物流、仓储等方面需要巨大的投入。物流方式的改变，保证了电商的高效率。

那么真有所谓的新零售吗？还是我们说了很长时间的全渠道模式？

全渠道销售：零售业的明天

对大多数国家来说，出现全国性连锁零售商被视为行业发展的一个必然，标志着行业的成熟。对没有经过充分整合的中国零售业来说，迅速推动线下的并购和整合是一个绕不过去的坎儿。其背后的商业逻辑是，规模、广度和密度三者的经济性塑造着零售业的竞争力。只有出现全国性的零售商，才能拥有对产品、进价和售价的控制权。如果中国能够诞生一家沃尔玛式的巨无霸，那么零售业的成本马上会降低不少。

据Mergermarket（并购咨询公司）的统计，2013年中国传统零售业并购交易总额接近2012年的3倍。在零售业处于增长的低谷时，有实力的企业应该抓住有利时机，大规模并购以便实现规模扩张和业态延伸，突破业态和地域的瓶颈。可以预见，零售业的并购整合还远远没有结束。

竞争无处不在，竞争不分线上线下。不管是传统零售商还是网络零售商，都应该打破线上线下的藩篱，跨越购物的传统边界，步入全渠道销售的模式。当然，这绝不会是一条坦途。对零售商来说，多渠道战略比单一渠道战略需要更多的资源和能力，但这是必须接受的挑战。

从全球来看，零售商和电商都在从单一渠道向复合渠道和全渠道过渡。制定精心整合的全渠道战略，交叉促销吸引购物者来提高销售额和利润，是零售业的方向。所谓全渠道，就是指覆盖实体店、电商、移动客户端和社交媒体的新零售体系。在美国，全渠道的模式早已经成为零售业的新常态。

每年年底，黑色星期五（Black Friday，即感恩节次日）和圣诞购物季，都是零售商的兵家必争之地。为了备战2014年的圣诞购物季，网上零售巨头亚马逊的举措出人意料：试水传统零售模式，亚马逊宣布在纽约曼哈顿开设第一家实体店。商圈附近有包括梅西百货旗舰店在内的许多知名品牌。这家实体店还将起到一个类似仓库的作用，向纽约市内发送一部分当日送达的快递，并提供退换货和到店取货服务。

尽管这家实体店更像亚马逊的产品展示厅而不是真正意义上的门店，但是电商纷纷试水实体店，这印证了实体店的价值是不可替代的。在零售业的价值链上，实体店不会消失，这是零售业最古老的渠道，也是购物最亲切的方式。不仅不会消失，在技术的驱动下，实体店在购物体验方面值得尝试更大胆的突破。

就在亚马逊筹备实体店的同时，传统零售店也开始试水当日速递，还有一些企业选择谷歌提供的快递服务。梅西百货的全部800多家门店都参与了它的在线业务。沃尔玛将其现有的4000多家零售店作为向用户发货的枢纽，大约有20%的在线订单从这些门店发货。门店在某种程度上就从零售终端转型成为配货中心，这种悄然而至的变化标志着零售商正在改变自身的组织结构和覆盖战略。根据弗雷斯特研究公司（Forrester Research）的分析，零售商的在线订单中，30%~50%的订单是以到店取货的方式完成的。而且，40%的美国消费者曾经使用过到店取货这项业务。这对有庞大门店体系的传统零售商来说，是一个难得的好消息。

虽然长久以来价格一直是电商的优势，但富国银行（Wells Fargo）和定价公司360pi（全景价格）的一份研究报告称，在比较了亚马逊和其他9家主要零售商100种商品的价格之后发现，尽管亚马逊仍然是无可争议的领导者，但是沃尔玛和塔吉特在服装与鞋、电子产品、家居用品及健康美容这些种类上有更领先的价格优势。截至2014

年2月的前3个月，沃尔玛的商品售价与亚马逊不分上下。但到了8月，沃尔玛的商品价格与亚马逊相比大约低了10%。一年之前，梅西百货的服装和鞋的价格比亚马逊高出17%，但是一年之后，这个数字降到了1%。

购物是感官之旅，是体验之旅。如果一个产品不需要体验，那么线上可以完全取代线下。但是，只要需要体验，不管是O2O（线上到线下）还是微信扫码，线上都不可能取代线下，电商不可能取代实体店，两者应该共存。因为线下提供的是体验，线上提供的是方便，两者缺一不可。

零售业的价值链是整个分销渠道为消费者提供的利益总和。消费者通过光顾各种业态的商店满足不同的需求。具体而言，他们会将商品的购买过程与寻求价值增值的购物过程分开来。从某种意义上说，线上更多地迎合了前者，线下更多地满足了后者。

虽然线上线下融合是趋势，但是对所有零售商来说，并没有任何成熟的模式可以借鉴，只能摸着石头过河。如果传统零售商仍然把网络和移动销售看作是一种新增的销售渠道，而不是将其视为一种对购物过程的变革，那么其结果只能是被这个时代抛弃。对电商来说，在走向实体店的过程中也必须在零售的价值链上彻底实现各类资源的整合。

全渠道的两种基因

经历了各种新旧更替，大众逐渐形成了“线上提供方便、线下提供体验”的概念。似乎电商和传统零售商殊途同归，融合到了一起。然而仔细分析会发现，线上做全渠道与线下做全渠道，虽然有很多联系，却也有显著区别。

线下的传统零售商做线上，侧重点还是将流量导入实体平台上进行服务。这导致在很多情况下，其线上和线下渠道在产品、价格和服务上产生差别，尤其是当线下渠道主要是由加盟商组成时。因此，虽然传统零售商可以简单照搬纯电商的模式建一个线上渠道，但是无法把自己线下的模式完全复制到线上。

与此相反，电商开设实体店更多的是增加一些端口，吸引更多的流量到线上。因此电商考虑的核心是如何尽量帮助和引导顾客的购买决定过程。比如，eBay和澳大利亚零售商Myer（迈尔）合作，创造了世界上第一家虚拟现实百货商店。利用eBay的虚拟现实技术，戴上HTC（宏达电子公司）的虚拟装备，顾客就可以“身临其境”地浏览Myer所销售的12500款产品，并进行在线购物、邮寄。如何使购买的过程更便捷、更有趣，是线上零售商热衷于思索的问题。这导致了纯电商可以将其线上的模式毫无顾虑地在其线下店进行复制。

一旦将网络和社交平台上的模式照搬到线下，就会产生强大的吸引力。亚马逊的书店就是一个很好的例子。在书店内，所有书籍都是封面朝顾客摆放，并按照亚马逊上的评分系统进行陈列，每一本书下面都有顾客的真实评论。也就是说，亚马逊将它的网络书店打造成了现实版本。这样一来，线上零售商就有了一流的体验店，在不触碰服务的前提下，实现线上线下融合。

由此可见，虽然市场上出现了越来越多的复合渠道，但是由于各自基因的不同，这些渠道也展现出不同的模式。纯电商的复合渠道会利用其强大的后台数据以及各种新技术来增强购物体验，逐渐用技术代替人的服务，把一些产品带到线下。而传统零售商会越来越强调环境及人的服务，坚守其线下阵地。

针对竞争对手，亚马逊创始人杰夫·贝索斯有一句颇为挑衅的名言："你的利润就是我的机会。"对今天的零售业来说，拿出一部分利润来阻击竞争对手，从某种意义上说，就是一种破釜沉舟的行为。这种行为的意义在于，它改变了博弈的结构，从而改变了输赢的结果。当然，这并不意味着传统零售商和电商只有一方胜利，而是意味着零售业的竞争将从不公平进化到近似公平，从不均衡进化到相对均衡。只有一个公平的竞争环境，才可以避免竞争变成一场没有赢家的消耗战。

在我们理解了复合渠道的定义，不同基因的复合渠道展现出了不同的模式之后，可以发现，新零售这样的提法相当笼统。在马云提出新零售这个概念之前，客观地说，淘宝模式已经遇到了天花板。

淘宝的边界

自从2014年9月在纽约证券交易所IPO以来，在资本市场的追捧之下，阿里巴巴头上耀眼的财富光环显得咄咄逼人。掀起面纱，让我们从一组数据来还原一个真实的阿里巴巴。2013财年，亚马逊的总营业收入为744亿美元，净利润为2.74亿美元。同一财年，eBay的营业额为160亿美元，净利润为28亿美元。2014财年（2013年4月—2014年3月），阿里巴巴营业额为525亿元，不到100亿美元，利润为234亿元，约38亿美元，净利润率高达44.57%。阿里巴巴是中国营业额排名第二的互联网公司，仅次于腾讯（120亿美元）。

虽然亚马逊的营业额是阿里巴巴的8倍，eBay的营业额是阿里巴巴的约2倍，但是它们的净利润之和30亿美元却不敌淘宝的38亿美元。这对零售业来说，简直是天方夜谭一般的神话，但是，商业常识告诉我们，在价值链里，如果你得到回报一定是因为你有价值。那么，淘宝的价值到底体现在哪里呢?

阿里巴巴的年报显示，2017财年全年收入同比增长56%，达1583亿元。阿里巴巴平台上的月活跃用户数已经接近中国手机用户数量。截至2017年3月，福布斯全球最有价值品牌100强中75%的消费品牌已经进驻天猫。

这一系列令人艳羡的数字支撑着阿里巴巴在电商领域无可撼动的霸主地位。从交易规模看，阿里巴巴占据了中国网上交易额的80%。从某种意义上说，阿里巴巴一家把持着中国网络入口流量的80%。将这些流量导入金融业，金融业会出现一个新阿里巴巴。将这些流量导入旅游业，旅游业会诞生一个新阿里巴巴。作为一个草根创业者，马

云商业帝国的梦想着实令人心动。但是，贩卖流量的平台模式是否如马云所愿的那般无边无界，还是一个问号。

在美国，平台模式仅占到市场的23%~24%，但是在中国，近90%的网络零售商都是基于平台模式运作的，其中70%以上的交易属于C2C（个人与个人之间的电子商务）。而在其他国家，这个数字不过是个位数。这背后是作为世界工厂的中国，有数以百万计的小型生产制造企业渴望直接面对消费者的迫切需求。一家默默无闻的企业要想取得非凡的成就，真正的秘诀就是适应社会发展的趋势。淘宝的出现可谓天时地利人和，捕捉到了一个由社会需求催生的绝佳商机。

马云对淘宝的几次分拆，B2B（企业与企业之间的电子商务）公司从香港退市到2014年阿里巴巴成为全球IPO融资额最高的公司，经过几次蜕变，淘宝的商业模式逐渐变得越来越清晰，它不是一家电商公司，也不是一家所谓的电商服务公司，而是一家贩卖流量的电商广告公司，而且垄断了平台上所有的广告资源。

根据招股书上披露的数据，阿里巴巴集团三个零售平台（淘宝、天猫和聚划算）的商品交易量是1.68万亿元。如果用这个数字除以阿里巴巴的营业额525亿元，大概是3%。这意味着，在淘宝上做生意，商家需要拿出销售额的3%付给淘宝买流量。在利薄如纸的零售业，这是一个相当高的成本。2007年，美国10家最大的零售商的税后净利润平均占销售额的3.4%。在中国，2013年连锁百强的平均毛利率为16.9%，如果拿出利润的3%去做广告，也是一笔难以接受的成本。

2017年“双十一”的成交额再次刷新纪录，253亿美元的成交额是美国黑色星期五的3倍。共有167个商家当日成交额超过亿元，其中有17个商家超过5亿元，6个商家超过10亿元。而相关的数据显示，截至2016年，淘宝上共有940万卖家，数十亿的商品。由于门槛低，所以淘宝店家的同质化现象严重，“价格战”随处可见，竞争的惨烈可想而知。

值得注意的是，位居“双十一”全网销量首位的苏宁易购和服装类销量首位的优衣库都推出了“门店自提”“到店退货”等服务，为线下门店引流。男女装都上榜的太平鸟服饰也增加了实体门店的参与感——提供“门店扫码直接下单”“线上下单门店自提”等服务。这不仅是因为新零售的风潮，更主要的原因是线上流量的价格越来越贵的同时也越来越难以获得。据阿里巴巴历年“双十一”成交数据显示，总交易规模增速虽然在2017年略有回升，但是此前已经连续四年放缓。另外，“双十一”关键词的百度搜索指数也连续两年下降。这说明线上流量红利期已经过去。那么，对销售流量的平台而言，为了自身运作，必定会将单个流量的定价抬高。

竞争极端恶化的后果就是砸钱：店家必须大量砸钱去买广告、买流量。有能力砸钱的就能活下来，砸不出钱的就活不下来。因此，淘宝店家之间的贫富差距越来越大。据媒体披露，从2007年开始，淘宝每个月都做基尼系数，结果发现这个数字一年比一年高。这意味着大卖家越来越大，小卖家的生存周期却越来越短。

竞争白热化本是市场行为，在各个行业、各个国家都不同程度地存在。但是，如果这种残酷程度是由一个操盘手来运作的，这就不再是一个纯粹的市场行为。回到我们前面提出的问题，如果淘宝的优势仅仅是流量，淘宝的商业模式不过是以流量来绑架店家从而获得巨大的交易额，那么这种商业模式并没有其他的优势可言。

淘宝的另外一个众人皆知的问题是假货。虽然淘宝加大力度打假，但是这类平台式的商业模式是无法对付假货问题的。作为一个平台，其在交易过程中并不接触货物。一旦出了问题，其判断及处理的成本就会远高于垂直电商和实体店。可以预见，一旦政府开始严格监管假货，淘宝的成本就会迅速上升。

当消费者对假货产生厌恶心理转而选择品牌电商时，消费者自然就会慢慢分流。有的消费者会选择亚马逊，有的消费者可能选择京

东。当消费者越来越成熟和理性的时候，这种分流将是不可避免的趋势。除了平台电商之外，垂直的商业模式会有一席之地，每一家电商都因为其在细分领域的特色而吸引某一类顾客，这将是一个比较合理的市场格局。

可以想象，受到国际投资人热捧的阿里巴巴，其流量只会越来越贵，一旦突破大型甚至超大型卖家可以忍受的极限，“出淘”就会成为必然之选。未来在淘宝上热销的大宗商品，很有可能会被京东抢走。当中国的关税政策发生改变之后，亚马逊的优势会更加凸显，会吸引走一些高端客户，比如中产阶层的白领。

2017年下半年，微博的流量价格在6个月里几乎翻了3倍。有不少初创企业抱怨“现在比深圳、上海房价涨得还快的就是流量”。而且，“就像房价一样，都说泡沫会破，明天醒来，发现没有最高，只有更高”。流量不仅越来越贵，而且流量也越来越分散。

一旦中国网络零售的增速放缓并趋于稳定，淘宝的优势就会被竞争对手逐渐蚕食和稀释。流量没有什么神秘的，也不是那么坚不可摧，它只不过是消费者购物习惯的延长线。当消费者不再盲目追求低价，对品牌产生忠诚度的时候，便宜的流量可以靠花钱来购买，但是有价值的流量却不能，因此，淘宝的边界势必会收缩。

工信部旗下中国信息通信研究院发布的《2018年3月国内手机市场运行分析报告》显示，2018年第一季度，中国智能手机出货量为8137万部，同比暴跌26%，这意味着流量的增长已经见顶。在最后一章中我们将阐述这个观点：基于流量的商业模式已经死亡。流量寡头已经基本形成，即BAT三家，而平台电商将面临巨大的监管压力。

在马云所向披靡地重金打造阿里巴巴新零售版图之际，2017年底，社交和游戏巨头腾讯也杀了进来，剑指马云的新零售。风云突变的背后，是一场对零售数据的争夺。对互联网企业来说，厮杀的战场

正在从流量转移到数据，向线下要数据、要场景，成了最重要的逻辑。

腾讯的电商逻辑

2017年，“双十一”在阿里巴巴和京东之间燃起的战火延续到了12月，不仅没有消退反倒愈演愈烈。12月15日，永辉超市宣布林芝腾讯以42亿元现金收购了该公司5%的股份。3天之后，腾讯和京东以现金形式向唯品会投资总计约8.63亿美元，腾讯和京东将分别持有唯品会7%和5.5%的股份。唯品会90%的销量来自中国一线城市。腾讯是京东的第一大股东。

在一周之内，腾讯系以累计近100亿元的大手笔收购，疯狂布局线上和线下零售业务。从表面上看，这是腾讯系贯通线上和线下，丰富营销渠道，在品牌、流量方面寻求更广泛的联盟以便对抗阿里系的强硬攻势，但实际上，这不但是一种防御，更像是一种顺势而为的争夺。

从长远来看，数据将是一种最核心的资产。腾讯的核心业务游戏虽然是最赚钱的，但其产生的数据却是价值最低的。而且这种数据的有效性是随着时间递减的。也就是说，时间越长，数据的价值越低。社交是腾讯一直以来长袖善舞的领域，但是人们逐渐发现，相比电商，社交数据的价值要轻很多。

这就是腾讯突然发力电商的内在逻辑。这个逻辑同样也适用于阿里巴巴过去一年中在新零售版图中高达500亿元的一系列股权收购。认清腾讯的电商逻辑，也就认清了零售业的未来：在这个逻辑的推动下，零售业的广泛整合将不可避免。

腾讯并不是第一次染指电商。2012年，虽然市场竞争激烈，但是腾讯仍然大胆出击，涉足电商。据年报披露，2012年腾讯的电商收入

为44亿元，占总营业额的10%。2013年，因为其电商自营业务交易量大幅增加，所以来自交易平台的服务费收入亦有所增长，腾讯的电商收入猛增为98亿元，占总营业额的16%，较上一年增长121%。但是到2014年3月，腾讯就将电商业务剥离出售给京东，同时也成为京东最大的股东。之所以放弃电商，是因为当时业界普遍认为轻资产的社交媒体既省力气，又颇受资本市场认可，而电商是一个很脏很累的苦活儿，对腾讯这样的技术公司来说，根本无心恋战。2013年，因为商品种类的丰富和地域覆盖范围的扩张，腾讯的电商收入高达98亿元，但是因为销货成本的增加导致收入成本高达92亿元。个位数的利润率让习惯了两位数的投资人大跌眼镜。

但是现在大家突然意识到，电商其实比社交媒体要好，倒不是说电商有多赚钱，最重要的一点是电商能生产场景和数据。零售行业一直信奉购买行为定义着消费者，过去如此，现在依然如此。而个人在微信上的聊天数据中的信息量与买东西这个场景中蕴含的信息量是没法比的。从微信的趋势上看，一方面其增长速度开始放缓，另一方面，微信其实正在去社交化，正在逐渐从个人社交圈转变成一个企业级应用，从私人空间转变成一个公共空间。

电商拥有丰富的场景和数据，对腾讯来说从战略上绝对不能丢，而且一旦将电商数据和社交数据都掌握在手中，两者叠加是可以产生化学反应的。《王者荣耀》异常火爆的一个原因就是它把游戏和社交相结合，游戏推动社交，社交反过来又强化了游戏。

中国零售业一直以来的弊端是行业格局极为分散，造成电商对线下实体店大肆冲击而实体店毫无还手之力。根据国家统计局的数据，2016年中国社会消费品零售总额为33.2万亿元，其中网上零售额占16%，达5.2万亿元，同比增长26.2%，连续三年增速放缓。这意味着中国网络零售市场已经开始由过去的疯狂增长逐渐进入相对成熟和稳定增长的发展阶段。持续高速增长的网络零售中出现了两个“巨无

霸”——阿里巴巴和京东。但从整个行业来看，阿里巴巴再大也只占不到10%的市场份额，京东占不到6%。与巨无霸不够“霸”相对的，是剩下的“小公司”特别多而且特别小。当增长放缓，竞争加剧的时候，整个行业必然会出现整合。

从目前的实力来看，市场上还没有能足够抗衡这两个巨无霸的力量，这意味着整合变成了阿里巴巴和腾讯京东两派之间的较量。目前，京东似乎更有动机和意愿去整合，但是亏损的压力是个掣肘。对那些小公司来说，与其卖给强势的阿里巴巴不如卖给京东，更何况有腾讯的加持。但是最终，配置资源还是要看谁更需要谁，还是市场说了算。

全行业的整合是必然，当市场整合到一定的程度时，可以预见也可以确信的是，没有一个政府会允许超过20%甚至30%的市场份额由一家公司来把持。从全球来看也是如此，德勤的《2017全球零售力量》报告显示，2015财年，全球十大零售商的总营业额占全球250大零售商的营业额的比例也不过30%。因此，当电商市场整合到一定程度，出现寡头垄断的时候，政府一定会出面干预，任何市场经济国家都是如此。

对零售业来说，线上线下的融合和贯通是必然，行业的整合是必然，这背后的推动力是对电商数据的争夺。硝烟一直弥漫到了今天，腾讯系和阿里系对场景和数据的争夺大战变成一次一次收购的新纪录。就在电商和传统零售业纷争天下的时候，就在京东集团董事局主席兼执行官刘强东大谈特谈“无界零售”的时候，半路杀出一个程咬金。它虽然弱小却是含着金汤匙诞生的，一亮相就吸引了所有人的目光，它的名字叫“无人零售”。

无人零售的未来

几年前美国传统零售商就面对一个强大的竞争对手：亚马逊。现在，它们又有了一个新的竞争对手：Amazon Go（亚马逊无人便利店）。

Amazon Go，是亚马逊重金打造的一个新业态，特点是利用人工智能将电商的购物体验带到线下，一键完成购买。2017年，亚马逊的研发费用高达226亿美元，相比2016年增长了41%，巨额研发费用把亚马逊送上了美国科技行业研发投资额排名的榜首。这些资金用来帮助一些项目的诞生，Amazon Go便是其中一例。Amazon Go的技术融合了计算机视觉、传感器融合和深度学习，等等，主要表现在通过相机和传感器网络来动态监控客户，并通过App自动为顾客购买的物品收费。除了研发上的投入之外，从2015年开始，为了让这个项目成功落地，亚马逊还配套收购了一系列高科技公司。

听上去有点儿高大上，但是走进Amazon Go，其实并没有什么特别科幻的感觉。店铺入口有迎宾人员，卖的东西包括即食早餐、午餐、晚餐和小吃。一名身份证检查员在酒精饮料旁边驻扎，员工在商店里准备原料，制作速食食品，整理货架并帮助客户。彭博社的报道说：“对于一个1800平方英尺（约167平方米）的商店来说，员工数量其实是相当多的。”

Amazon Go最大的特点是去掉了付款的环节，顾客无须排队，可以自动结账，提高了运营效率，改善了消费体验。但其实，沃尔玛很早就开辟了自助结账通道，亚马逊只不过将付款的过程升级到了手机App而已。

亚马逊一直强调自己不是卖货的，而是一家高科技公司，它也一直重新定义着零售。如果未来能完全实现自动摆货，那么Amazon Go可能会是零售业的一个新篇章。但是从短期来看，这是一个非常局限的业态，产品有限，人工维护成本不仅没有减少，反而有可能增加，因此，它对传统实体店不会造成太大影响。

将人工智能应用于零售业的另一位先锋人物是沃尔玛——美国最大的零售商，它刚刚推出了自动扫描机器来扫描货架的空闲位置，并检查价格标签是否正确。这台机器能在大约90秒钟内扫描完一整个货架，是人类做同样工作耗时的一半。沃尔玛目前在美国4个州的50家商店内测试该机器人。这对零售店的运营效率将带来真正的大幅提升。

相比美国，国内的无人零售的特点是技术上简单实用——在每件商品上安装可读芯片，从而实现自动化结账。对于无人零售，电商更为热衷，但传统零售商比如百联也已经开始试水。在形态上主要以无人便利店为主。

国内第一家24小时无人便利店是简24，运营店面超过330平方米，店内可以同时容纳20人购物。缤果盒子开了100多家无人连锁便利店，阿里巴巴开设了35家盒马鲜生自动化食杂店。成立于2015年的盒马鲜生是阿里巴巴的全资子公司。盒马鲜生走中高端精品路线，海鲜区域干净整洁，销售的中高端产品占比高，另外还出售进口食品和自有品牌产品。盒马鲜生的目标消费群体为中高端和年轻消费者，即更加关注品质、时间敏感度高而价格敏感度较低的群体。据盒马鲜生披露的数据，上海门店的客单价平均在150元左右，北京的在200元左右。在阿里巴巴的技术支持下，盒马鲜生清晰地掌握了消费者的画像和行为数据，从而可以精确地进行营销以及调整库存。

京东正在测试一种新型商店，它依靠货架上的计算机图像和传感器来得知商品什么时候已被买走。该系统无须使用芯片标记商品就可以跟踪购物过程，但目前结账还需要在收银机前排队，通过面部识别

完成付款。无人便利店主要针对的是快节奏的年轻中产阶层，这个群体也是电商的核心消费群体。

便利店看起来零散，但其实它是系统化的零售。要保证便利店既不滞销也不断货，其背后需要强大的物流中心的支持，物流中心按照每家店铺的需求，混装配送，一天之内可以多次配送。因此，相较于阿里巴巴，一直在斥巨资建设物流中心的京东，在开设线下便利店方面有独特的优势。

当年沃尔玛的成功就是凭借其强大的物流网络征服了中小城镇。它的一个物流中心可以覆盖平均半径为240~480公里的地区，涵盖100~175家店铺。物流中心只要接到订单，不管货物多少，都可以在48小时之内送达。

电商巨头一直尝试向线上核心业务之外的领域拓展，其背后的逻辑我们前文已经分析过，即向线下要数据、要场景。当流量红利已经终结，当流量成本越来越高昂的时候，无人零售有可能成为一个低成本获客的渠道，为线上导流，并让电商获得丰富的消费行为数据。但最终，无人零售的未来还要看它能创造多少应用的场景。

制度层面的思考

垄断是一回事，滥用垄断是另一回事。在过去的20多年中，IBM（国际商业机器公司）一直垄断着大型主机市场，微软则垄断着个人电脑操作系统市场。在今天，谷歌占据着美国搜索引擎市场的近70%，Facebook、亚马逊也都处于市场的垄断地位。可以说，在互联网大行其道的时代，垄断并不是一个十分罕见的现象。

但是，如果垄断是通过一种畸形的市场介入，比如以削减上游卖家的整体商业利益来讨好消费者，特别是当卖家并非完全自愿的时候，这种行为就违背了自由竞争的本意。这种情形在零售业的历史上十分罕见。在这种情形下，消费者会为自身得到的福利而保持沉默，卖家却成为身单力薄的一方，并且由于他们彼此之间地点分散、缺乏沟通而变成牺牲品。当市场出现失衡的时候，作为监管者的政府应该有所行动。

零售业需要刺激。数字上的成功证明了“双十一”是有意义的。但是，一个正常的商业活动应该没有操盘手。卖家通过销售商品来赚钱，得到合理的回报以便满足自身的运转，这是商业永恒的规律。但现在中国的零售业出现一个巨大的操盘手，而且它永远是赢家。于是，我们不得不问：如果其他商家不赚钱，平台凭什么赚这么多钱，而且就像赌场里的庄家稳赚不赔呢？更可怕的是，当交易量越集中的时候，淘宝赚的钱就越多，因为这个时候，店家对资源的争夺更加激烈。通过自己的垄断地位来渔利店家，即便数字再辉煌，这种做法也不是自由竞争的规则所允许的。

“双十一”唯一的卖点就是低价，这种做法无非让消费者对价格异常敏感，从长远来说，这对市场有百害而无一利。如果淘宝能决定店

家的生死，而不是完全由市场决定，这个权力一定会寻租，这就是淘宝内部滋生腐败的原因。如果传统经济中的腐败很容易就被复制到互联网上，那这就是淘宝的悲哀，也是中国网络零售业的悲哀。

打造出数家全国性的零售巨头，这是中国零售业一定要做的事情。在制度层面，政府的责任是让社会福利最大化。社会福利包括两部分：企业利润和消费者福利。在很多时候，政府考虑更多的是社会福利，并且向消费者福利倾斜。但是，中国零售业的现状十分特殊，企业在夹缝中勉强求生。如果得利的只有淘宝和消费者，制造商、供应商不能从中获益，那么这并不是一个可持续发展的模式。任何利用自身的垄断地位伤害社会福利的行为，政府都不应该坐视不管。

另一个应该由政府出面的是打击假货。假货哪儿都有。在线下，市场是分散的，假货的危害只限于某个局部市场。但是，当所有市场都聚集在一个虚拟平台上，价格极其透明的时候，消费者对价格的敏感度急剧增加，假货的属性和特征就是低价。这意味着，在互联网上，假货的危害和杀伤力会被放大。假货的存在扰乱了市场规则，这时候，政府这个裁判员应该及时出场。互联网不应该是假货的无人区。

回归零售业的本质

中国的电商规模已经位居全球首位，并仍在以相当惊人的速度增长。互联网上有超过1000万家店铺，十多亿种商品，2018年的网上交易额突破1万亿美元。不管是马云提出的“新零售”，刘强东提出的“无界零售”，还是亚马逊的口号“万物商店”，要厘清所有的困惑，我们必须重新回归零售业的本质：成为最有效率的商品供货者，包括时间效率和空间效率。用山姆·沃尔顿的话说：“只要我们这些管理者真正致力于将销售的热情——买卖商品、赚取利润的热情——灌输到我们每一位员工的心中，我们就所向披靡了。”

50年前的一天，当沃尔玛还不过是一家单体店的时候，山姆·沃尔顿做了一个改变公司命运的决定：每周六早上召集员工在商店的办公室里开会，检查上一周的销售数字，这就是后来传奇般的周六晨会。在沃尔玛成长为世界最大零售商的过程中，周六晨会的作用不可低估。可以说，它是历史上最著名的管理层会议。周六晨会不只是让沃尔玛比竞争对手领先数日，更是最终让沃尔玛领先了整整一代。在讲究快速行动的今天，领先竞争对手也许不再需要数日，而只需要一步之遥。

德鲁克说：“沃尔玛的成功在很大程度上是由于它把零售重新定义为商品的流动，而不是销售。”德鲁克的说法当然有道理，但是，如果你问沃尔玛的创始人山姆·沃尔顿，他的回答让人意想不到。在人生的最后两年，罹患绝症的山姆·沃尔顿一直在忙活他的自传*Sam Walton：Made in America*（《促销的本质》，又译为《富甲美国》）。在这本书的前言中，他写道：“当我真的开始回顾时，我意识到，沃尔玛的故事首先是一个关于传统准则的故事，正是这些传统准则使美国变得很好。”

找到让一个国家变得美好的传统准则，就找到了中国零售业的未来。

第五章 网红：红还不够

过一种完全公开的、在他人注视下的生活是浅薄的，因为这样的生活虽然保持了透明度，但是失去了从某种更幽暗之所（在十分真实的、非主观的意义上，这个幽暗之所必须隐藏才有深度）上升到光亮处的性质。——汉娜·阿伦特

互联网颠覆了传统的品牌营销模式，个性化的需求催生了网红的诞生。一个账号可以很红，可以拥有千万级的粉丝数量，但是仅有知名度还不够，还要有变现能力。中国有全球最庞大的电商和最活跃的购买群体，淘宝网红应运而生。从电商网红到直播红人，从电竞主播到意见领袖，网红映射出了互联网时代品牌营销正在发生的根本性的改变，“大而全”的品牌经营模式将受到极大冲击甚至消失。除了个别行业以外，底层和中间层的品牌都将承受去品牌化的影响。

这几天美国的社交媒体上有一个叫米奎拉·苏泽（Miquela Sousa）的网红成为各大媒体关注的焦点，就连曾经揭露美国前总统尼克松“水门事件”的《华盛顿邮报》都去刨根问底了一番。

米奎拉·苏泽从2016年开始更新社交媒体，她梳着两个丸子头，脸上有雀斑显得俏皮可爱。从她平时出没的地点来看，她生活在洛杉矶。米奎拉·苏泽坐拥百万粉丝，粉丝还有一个名字叫“米粉”（Miquelites）。米奎拉·苏泽的穿衣打扮颇有几分潮范儿，以至于国际大牌香奈儿、普拉达都找上门来合作。用这种方式变现的网红大有人在。

在过去的几年中，堪称最为野蛮生长的个性群体当属网红。从全球来看也是如此，各种各样的网红在社交媒体上大放异彩，影响消费

者的主导权已经从传统媒体手中转移到了拥有超过20亿用户的社交媒体手中。在社交平台上，“网红”已经成为和大牌明星分庭抗礼的力量。中国拥有全球最发达的电商经济，超过1000万个网上店铺和十多亿种商品等待着流量的光顾，这让拥有千万粉丝的淘宝网红一时风生水起，网红映射出了互联网时代品牌营销正在发生根本性的改变。

“品牌”（Brand）一词来源于古挪威文字“Brandr”，原意是“烙印”，即“如何在消费者心中留下印记”。品牌是商品功能价值、情感价值、核心价值和附加值在消费者心中的综合体现，不仅是代表企业的符号语言，也是产品与用户互动的纽带，是通过时间积淀在消费者心中形成的独有印记，因此品牌历来是公司不惜重金倾力打造的目标，比如电影明星妮可·基德曼（Nicole Kidman）为香奈儿5号香水代言的价码是每年400万美元，代言了12年进账约5000万美元。这样令人咋舌的代言不胜枚举，名人让品牌的光芒熠熠生辉，然而，互联网时代品牌的命运却发生了改变，它们走下神坛，走向草根。

何以“网红”

在互联网上有一些独特的、有别于传统线下品牌营销的趋势。首先，品牌从“大而全”向“小而美”转化，以往长尾市场中难以被挖掘和满足的小众商品需求逐渐得以实现。

其次，基于兴趣社交和粉丝经济的品牌运营模式大行其道。在这些趋势的催化下，网红应运而生。

网红是拥有一定社交资产的虚拟账号。社交可以产生用户黏性和忠诚度。当群体中出现具有某方面一技之长的“意见领袖”时，兴趣群体则可能演变成粉丝团体。而“意见领袖”可以通过经验分享、互动来加速粉丝数量的积累，最终将兴趣与产品结合，将粉丝转化为巨大的潜在消费群体。网红的变现方式主要包括电商、打赏、广告、线下活动和付费服务。其中，电商，特别是服装电商，因为门槛低、赚钱快、转化率高、重复购买率高、直接变现能力强，所以成为女性年轻网红的首选之地。

2016年“双十一”淘宝服饰销量前10中网红占据8席。当日开场不满4分钟，模特出身的张大奕就带领400万粉丝冲上全网女装类第一，最终位居该类第二名，迈入亿元俱乐部。这是网红店铺第一次在大促中单店达到亿元级销量，“淘宝第一红人”张大奕对粉丝的号召力由此可见一斑。除了张大奕之外，网红店ASM（Anna It is Amazing，神奇安娜）、“钱夫人”当日销量也突破亿元。其中，“钱夫人”推出30款左右新品，单品最高销量超过2万件。

网红作为“意见领袖”或者行业达人，以社交为突破口，将互联网品牌营销与消费者的兴趣与痛点融合，打破传统商业与社交的界限，

使消费者在社交互动时潜移默化地接受品牌植入。与传统品牌选择明星做代言打响知名度不同，网红本身即品牌。店铺鼓励粉丝分享购物体验（例如买家秀），增加消费者的参与感和情感共鸣，也让更多的潜在消费者更直观地了解产品，借口碑的传播提升知名度和美誉度。社交互动将传统新品牌建立所需的漫长时间极大压缩，且口碑的传播比商业广告更有说服力。国外研究也证明，有了领英、推特和脸书的分享和评论后，互联网渠道的转化率高于2%的行业水平，其中推特的转化率高达6%。

美国网红米奎拉·苏泽不仅爱自拍，也热衷于扮演“意见领袖”的角色。从美国的黑人平权、女权主义、控枪、宗教与难民问题，到奥巴马推出的童年入境者暂缓遣返政策，她都站出来发声，表达自己的立场，让粉丝不仅是因为自己的外表而喜欢自己，更让他们因为自己的灵魂而彼此惺惺相惜。

通过社交网络兴趣群体建立的强关系链接，对网红店铺的成本构成和运营模式带来巨大的影响。数据显示，线下品牌获取新用户的成本是留住老用户的4~6倍，老用户损失率每减少2%就相当于降低了10%的成本，而典型“网红”店铺的老顾客占比通常高达70%。

网红品牌能够准确快速地获得跨平台消费数据，了解粉丝的喜好。比如，哪张图片的点击率高、传播覆盖面广、导入更多的流量以及引发的购买转化率如何。以店铺“LIN家”为例，借淘宝和微博跨平台的大数据支持，“LIN家”可以了解哪张图片最受欢迎，粉丝的浏览时间及购买变现数据。收集粉丝的评价，在众多推介中选择最受好评的产品改进投产。

从淘宝网红到电竞主播再到视频红人，网红覆盖了所有的内容社交平台。从表面上看，网红只是一个简单的账号，但它更是中国互联网大潮中一朵奇特的浪花。借助社交媒体的崛起，网红通过个性魅力吸附、扩张和沉淀海量粉丝，形成社交资产。之后，将流量导入电

商，催生和转化购买行为从而将社交资产变现。对电商来说，传统的搜索推送功能大大削弱了。

根据第一财经商业数据中心（CBNData）发布的《2016中国电商红人大数据报告》估算，2016年红人产业产值（包括与红人相关的商品销售额，营销收入以及生态等其他环节收入）接近580亿元，超过2015年中国电影票房总收入，相当于国内最大连锁百货百联集团2015年全年销售额。基于该预测，报告给出“红人比电影明星更值钱”的断言。

网红盛行的一个原因是广告拦截功能的迅速增强，几乎所有的移动设备都带有屏蔽广告的功能。技术上的限制迫使广告业不得不转向网红营销。网红应运而生。但是网红也存在天然的缺陷。如果以品牌来衡量，网红更像是快速消费品。与企业家相比，网红更像是暴发户。

还要有变现能力

一个名字可以很红，可以拥有千万级的粉丝数量，但是仅有知名度还不够，知名度和品牌之间还有一道鸿沟，还需要惊险的一跳。

品牌意味着变现能力。所谓知名度、粉丝数量，用一个简单的网络用语来概括就是流量。在社交媒体盛行的时代，争夺流量的战争从未停止。但是估值不仅看流量，还要看流量的变现能力。因此，我们看到几乎所有的社交平台都在费尽心思把流量变现。比如“网红”，就是微博与淘宝打通之后，把社交与电商结合，将粉丝与兴趣绑定的产物。根据官方生意参谋的数据显示，在经历2017年6月年中大促之后，淘宝7月热销品牌榜前10的排名均出现了不小的变化，新面孔陆续出现在榜单中。例如在女装类，出现了RUMRER（戎美）、Massimo Dutti（马西莫·杜蒂）、Lin Edition Limit（林限量版）三个新面孔。另外在“童装/婴儿装/亲子装”类中，网红店铺辰辰妈强势登陆该类第三名，位列ZARA（飒拉）和GAP等国际知名品牌之前。数以亿计的销售额背后是社交媒体上超过百万级粉丝的支持。微信的微商就更不用说了。对于微信、微博这样的社交化平台，它们面临的最大问题不是流量，而是流量变现的能力。

不仅是社交平台，可以看到所有的垂直电商也在引入社交元素，提升流量变现的效率。比如跨境电商蜜芽和小红书，都是社交化在前，即先做社区，通过社区吸引顾客并产生需求，从而带动电商的整个价值链。

有意思的是，在社交媒体的流量争夺上，出尽风头的往往是自媒体，而不是实力雄厚的大品牌。按照传统媒体的标准，罗振宇的音频和视频节目在形式上乏善可陈，在技术上相当粗糙，几乎达不到专业

的播出水准。那么，问题来了，既然罗辑思维、吴晓波频道、高晓松可以玩转社交媒体，为什么传统大品牌却玩不转呢？大品牌不是没钱，也不是没有团队，为了维护品牌形象他们愿意砸下重金。罗辑思维能做的，大品牌也一定能做，而且能做得更精致、更专业，但是为什么大品牌做不起来？

原因很简单，只要是一个品牌，你所做的一切就是服务于某些产品的，比如宝马的官网/官微，消费者不用看就认定你说什么都是为了卖宝马。对社交媒体来说，最重要的就是新鲜感，并且一直保持新鲜感。没有惊喜，没有新鲜感，就没有所谓的粉丝。

观察所有的个人社交媒体，包括现在流行的网红就会发现，他们之所以吸引眼球，就是因为他们不受任何限制，对消费者来说总是有意外之喜和新鲜感。而大品牌受制于产品和自身品牌定位的限制，很难自由发挥，更谈不上有新鲜感。从这一点上来说，大品牌不如自媒体再合理不过。

那么，玩转社交媒体的自媒体，其变现能力如何？它们拥有那么多粉丝，其数量是传统大品牌的数百倍甚至数千倍，它们的变现能力也同样强大吗？恰恰相反，从长远来讲，自媒体的变现能力是很有限的，与传统品牌无法相提并论。

在吸引粉丝方面，自媒体有各种招数。但是一旦面临流量变现这个压力的时候，就会变得非常困难。因为这就回到第一个问题，你只要靠卖产品变现，产品的存在就开始限制你，你就和那些大品牌没有什么区别。你只要卖一个产品就给自己加一层限制。于是，殊途同归，他们也回到传统品牌面临的那道难题：没有想象空间、没有新鲜感，怎么办？最后的出路就是不停地寻找新的产品，以新产品来营造新鲜感。比如罗辑思维卖米、卖书、卖版画、卖表、卖课程，甚至卖20年之后的门票，但是最终，它很可能是一家拥有很多产品的中小公司，而且每种产品都做不大。

基于社交媒体的品牌其生命周期都很短暂。不管是网红还是自媒体，几乎没有门槛，也很难做到差异化，未来他们的品牌价值都会下降。例如早期的网红靠个人炒作，而现在已经有专业的网红孵化器。批量生产的网红加大了供给方的流量竞争，增加了流量获取成本。同样，如果自媒体想要取悦市场大众做大流量的话，其内容也很难做到不雷同。因此，虽然红得非常迅速，但是红的周期非常短暂。这是所有互联网品牌面临的一个致命伤。

漂亮的羽毛不等于飞翔的双翼。“红”意味着知名度，但是这还不够。将知名度转化成品牌，需要跨越变现这道鸿沟。变现不能操之过急，透支粉丝的喜爱和信任是一个危险的游戏。如果想打造一个品牌，就必须先放弃对变现的渴望。流量并不重要，重要的是有多少人喜欢你的内容。换句话说，懂你的客户才是获取流量的唯一方法。

主流品牌与网红

按照市场调研公司尼尔森（Nielsen）2015年的一项调查，网红的推荐几乎可以和朋友或者家人的推荐具有同样的可信度，80%的全球消费者会采取相信的态度。在美国，从2013年开始，大量主流品牌对网红表现出浓厚的兴趣，并且愿意帮助网红构建有效的市场形象。虽然网络营销始于视频网站YouTube，但是图片分享网站Instagram（照片墙）上的网红也是可圈可点。2012年，Facebook以10亿美元的价格收购了Instagram。

2016年，网络广告预算第一次全面超越电视广告。在社交媒体上投放的在线广告从几年前的几乎增长为零到现在的接近200亿美元。实力传播公司（ZenithOptimedia）预测，到2019年，社交媒体的广告将占互联网广告的20%，达500亿美元，只比报纸广告低1%。到2020年，前者将首次超过纸媒广告份额。

2015年，顶级品牌在Instagram上的投入接近10亿美元，而且这个数字还在增长。有趣的是，Instagram并不是一个电商网站，它不像亚马逊那样由一个算法来推荐你购买更多的东西，但是，翻看那些精心构思的照片的确是一种赏心悦目的经历，让你忍不住产生购物的冲动，而这正是那些电商网站拼命想要做到的。

网红对他们的粉丝有强大的权威感和说服力，运用这种能量可以为品牌营销带来意想不到的效果。2015年3月，美国百货商Lord & Taylor（罗德与泰勒）为推广新款系列服装，付费邀请了50位Instagram的网红在同一天发布他们穿同一条裙子的照片。周末，该系列的裙子全部卖光。

广告主喜欢社交媒体平台，原因之一是他们可以收集各式各样的数据，比如用户年龄、消费模式、兴趣爱好等。这意味着广告的精准投放，而在过去，这几乎是不可能的。几年来，不仅主流品牌耐克、福特、假日酒店，甚至奢侈品牌比如Burberry（博柏利）、奔驰、玛莎拉蒂也开始尝试雇用网红来推广它们的产品。蔻驰也曾透露，在过去几年中，该公司一直雇用网络红人来推广它们的包。

与中国网红纯粹的广告植入的盈利模式不同，美国网红还较为认可物物交换的合作模式。24岁的自由摄影师阿林娜·茨维尔（Alina Tsvor）喜欢在Instagram上贴城市和风景的照片，她给芝加哥一家直升机公司写了一封邮件，提议说如果这家公司让她和朋友做直升机在城市上空飞一圈，她会用她的iPhone拍几张夜景照片，分享给她的5.5万名粉丝。当然，文字中会提及公司的名字。最后，她和朋友不仅真的坐上了直升机，而且还飞了两次。

物物交换的好处在于品牌商不需要花一分钱，而网红既可以有新鲜的体验，还可以赚足眼球。这样皆大欢喜的好事，连奔驰这样的顶级品牌都愿意试水。起价2.9万美元的奔驰CLA车型主要针对年轻消费群体。对于成天泡在社交媒体上的年轻人来说，网红要比明星更有影响力，因此，奔驰选择了前者，并且将影响Instagram社群视为一个核心营销战略。奔驰采用的营销形式并不新颖：来一场比赛，驾车在华盛顿特区行驶3天，在Instagram上贴出沿途的照片，在文字中@奔驰美国并且加上“CLA一路向前”的标签。最终，28岁的银行职员尼科莱塔·恰尼（Nikoletta Csanyi）因为在比赛中胜出而获得奖品：一辆奔驰CLA的3年使用权。

在中国我们看到，草根出身的网红并没有得到主流品牌的广泛认可。广告主对网红的定位既不清晰也不一致，而网红对于品牌大多是来者不拒。比如，以解读金庸小说一炮走红的六神磊磊，在其推送的广告中，既有奥迪也有相宜本草，这是完全不同的两种品牌形象。

在网红群体中，与草根网红相比，明星网红其实更容易成功。过去如此，在社交媒体时代也是如此。而且两者之间的不平等不仅没有改变，反而被社交媒体放大了。2018年8月的《福布斯》杂志封面上是一张年轻漂亮却陌生的脸庞：在Instagram上拥有超过1亿粉丝的凯莉·詹娜（Kylie Jenner），她因成为全美国白手起家女性榜单中最年轻的一位而登上这一期的封面。虽然她刚刚度过21岁生日，但是她的身价已经高达9亿美元。还刷新了马克·扎克伯格23岁的纪录。

凯莉·詹娜并不是无名之辈，她是金·卡戴珊（KimKardashian）同母异父的妹妹，10岁时就在160多个国家的电视屏幕上露面。她的母亲是好莱坞电视制作人克里斯·詹娜（Kris Jenner），在母亲的指导下，十几岁的时候，她就开始作为模特进军商界。因此，当这份榜单公布的时候，有不少人质疑凯莉·詹娜并不是真正意义上的白手起家。

除了做品牌代言之外，凯莉·詹娜最主要的变现方式是她拥有100%股权的、以自己的名字命名的凯莉化妆品公司（Kylie Cosmetics）。2017年，该公司的销售额大约为3.3亿美元，主打产品是口红和唇线笔。她的粉丝中有很多年轻女性，是彩妆产品最有价值的消费群体。几乎每个小时，凯莉·詹娜都会在Instagram和Snapchat（色拉布）上发布使用了旗下彩妆的自拍照，并以此来发布、推广即将面市的新产品。

与传统化妆品公司截然不同的是，这家市值近10亿美元的化妆品公司仅由7名全职员工和5名兼职员工组成，秘诀就是两个字：外包。据《福布斯》披露，凯莉·詹娜将生产、包装和运输外包给一家自有品牌生产商。销售外包给Shopify（电商平台），每年只需支付约48万美元外加0.15%的销售额。财务和公关由母亲克里斯·詹娜来打理，并以此换取营业额10%的管理费用。研发外包给了诗佰姿实验室（Spatz Labs），该实验室在中国南京还设有一个基地。

与凯莉·詹娜的成名之路不同，开篇中我们提到的米奎拉·苏泽，是一个地道的草根网红，但是这并不妨碍她和一众时尚大牌开展合作。2017年8月，米奎拉·苏泽在声田（Spotify）上发布了她的第一张单曲《非我》（*Not Mine*），摇身一变，成了另类R&B（节奏蓝调）音乐家，眼看着要进军音乐界了。

脆弱的供应链

支撑一个行业的运行，需要一个完整的供应链。对网红经济来说，供应链上很重要的一环是连接品牌和网红的中间商。帮助网红将流量变现，中间商起到了举足轻重的作用。虽然互联网最大的特点就是削弱了渠道的价值，但是对众多品牌和海量网红来说，要准确地找到彼此，需要中间商的撮合。

在美国，中间商在整个供应链上渐成气候。比如，24岁的科比特·德鲁米（Corbett Drummey）创立了Popular Pays（流行付），这款App可以帮助网红和品牌商牵线搭桥。该公司在纽约、芝加哥和旧金山等十个城市运营，有1万个活跃用户。

对小品牌和小网红来说，要联系彼此不太容易。他们处于这个行业金字塔的底部，数量庞大，也没有一掷千金的经济实力。这个痛点恰恰催生了创业的机会。一对高中好友创立的FameBit（营销平台）就是瞄准了快速增长的“网红营销”。他们关注的不是那些高高在上的大网红，而是在YouTube、Twitter、Facebook上有5000以上粉丝的小网红。网站现在每月收入约100万美元，已经开始赢利。2016年10月，FameBit被谷歌收购，旨在让FameBit帮助YouTube上的网红与品牌商建立商业关系，但谷歌没有披露收购FameBit的财务细节。

每个网红在FameBit上都有个人主页，包括个人作品、受众的分布，以及观众的参与度，比如观众观看一段视频的平均时长和分享次数。通常的做法是，品牌方会提供一份提议，包括价格和选择网红的原因，网红可以对广告邀约做出回应。大多数品牌每推销一项产品或服务，就要支付给网红500~2000美元。目前有超过2.3万个网红（多数

是视频制作者）和3500多个品牌商在使用这个平台，其中不仅有小型创业公司，还有阿迪达斯和欧莱雅等大牌。

与其他中介不同，FameBit允许网红与品牌商直接联系，品牌商免费注册，直到雇用网红、内容创作、审批和发表之后才收取费用，比例为交易双方各收取10%。

中国也有批量孵化网红的公司，其中如涵和Lin家是最早也是最有知名度的两家。如涵的商业模式是网红孵化和供应链服务。2016年，在网红如日中天的时候，如涵控股借壳上市，登陆新三板，估值从650万元飙升至31亿元，高调引进阿里巴巴成为第四大股东，号称旗下签约上百位网红，并且拥有淘宝第一网红张大奕，可谓站到了网红的“风口”上。没想到，2018年初，投资人连2017年年报都没有等来，如涵控股就黯然退市了。

2017年年中报告披露，上半年如涵控股实现营业收入约3亿元，毛利率超过50%。不过，净利润却亏损超过1500万元，经营活动现金流缺口将近1亿元，员工人数从期初的700多人增加至期末的900多人，这样庞大的人员规模很难想象是一家网红营销公司。

在淘宝网红刚刚出现的时候，人们在想象中认为，“网红”品牌借助可量化的数据指标，前所未有地实现了精准营销，迅速定位粉丝需求及时调整产品和优化运营策略。根据网红店铺“上新闪购+预售模式”的操作手法，一家年销售额上亿元的网红服装电商，基本可以做到没有库存，这是普通电商难以企及的。但是，如涵控股的财报撕开了网红那张精美的画皮。从年中报告上我们可以看出，如涵控股恰恰是因为经营不善，库存积压过剩而死的。

如果像人们想象的，能够批量复制“张大弈”，网红孵化确实是一门诱人的生意。但是就目前来看，网红复制其实非常困难。即便像如涵这样拥有大批签约网红的公司，也很难成功。如涵控股2016年年报

披露，该公司的净利润约为2400万元，虽然有几十位签约网红。但实际上，除去张大奕所带来的利润，其他所有网红带来的净利润只有100多万元。同时，线上店铺的运营成本并不低。例如天猫对网红店铺的抽成占比能达到5%，再加上推广费、人工运营成本，总计45%~65%。

网红孵化需要大量资金，运营几十个网红也是一笔不小的开销。如涵控股在融资之后曾经发布募资用途变更声明，用于面料B2B项目开发及推广的1.3亿元将全部用于填补流动资金缺口，也就是说，补充流动资金占到该轮融资4.3亿元的65%。

流量越来越贵，运营成本越来越高，网红的生命周期也不过3~5年，再加上脆弱的供应链，电商网红的变现仿佛千军万马过独木桥一般壮观而惨烈。供应链的制约，让网红的年销售额只能徘徊在一两亿元左右，网红没有能力将营业额继续扩大。比如张大奕和如涵控股共同成立的杭州大奕电商有限公司，2016年营业收入为2.3亿元，净利润约为4500万元，净利润率约20%。网红一旦试图突破2亿元这个天花板，就很有可能重蹈如涵控股的覆辙。

库存是企业运营水平的标尺。库存失控的一个主要原因是供应链失控，而供应链最大的敌人就是复杂度。复杂度影响公司的灵活性、分散公司的采购量、降低对市场需求的及时应对能力、增加管理难度、消耗更多的资源、造成更多的库存。向复杂度全面宣战的手段就是六西格玛（Six Sigma）的推出。

降低复杂度可以带来明显的效果。当复杂度降低25%时，供应链总成本降低30%~45%，库存减少35%~50%，过剩库存、过期库存减少70%，按时交货率提高50%。可以说，供应链发展的历程就是力求简单的历程。批量复制网红，在虚拟世界里行得通，但是一旦落到生产运营，就行不通了，因为批量复制是以复杂性为代价的。因此，如涵可以做好张大奕一个人的供应链，一旦复制其他网红，就会一败涂地。

如涵控股在融资之际曾经预计2016年线上销售额达到7亿元，2017年达到10亿元。但实际情况是，2016年，其线上销售额不到4亿元，2017年上半年的营业收入仅为3亿元。至今，如涵控股官方网站的最新数据仍然是“2016年GMV（商品交易总额）超过10亿元，估值31亿元”。这是所有网红孵化公司最向往的时刻，也是如涵控股的梦醒时分。

自媒体：内容和模式单一

营销其实是讲故事，关于体验的故事要比产品描述更令人感兴趣。对年轻消费者来说，视觉内容比文字内容更有说服力。但是在中国，人们普遍对文字内容更为着迷。中国的自媒体网红大多以文字呈现为主，这种模式过于单一，在内容上也以鸡汤、八卦和毒舌等风格为主。所以一旦出现papi酱这样的视频内容，就会格外火爆。

以Instagram和YouTube为例我们可以看出，美国网红树立了视觉营销的模式，覆盖了时尚、美食、旅游等多种行业。而自媒体网红大多以文字营销为主，带有明显的媒体性质，这种内容模式的单一导致了盈利模式的单一。

从网红的商业化运作来看，美国不少时尚网红将流量转化成了个人品牌从而实现变现。Fashionista（时尚网站）根据博客网站流量、社交网站粉丝数量、个人品牌影响力、新闻头条数量等指标评选出一份榜单。从这份榜单我们可以看到，全球最炙手可热、最能赚钱的20位网红中，有7位已经拥有自己的服装品牌。比如，在Instagram上拥有560万粉丝的意大利美女基娅拉·费拉尼（Chiara Ferragni），年仅28岁就已经完成了从网红到总裁的转型。两年前，她推出了自己的鞋履系列，登陆全球300家零售店，2017年带来了超过1000万美元的收益。

除了打造个人品牌之外，在内容推送中植入广告是最常见的一种商业模式。20多岁的达尼埃尔·伯恩斯坦（Danielle Bernstein）在Instagram上有140万粉丝，她因为接受《芭莎》（*Bazaar*）的专访而在全球拥有一定的知名度。她曾经透露说，在她拥有100万粉丝的时候，从一张Instagram推送的照片中她可以获得高达6位数的收入。她的图片以时尚穿搭为主，还有她最喜欢的最新配饰和产品。

与中国网红一样，Instagram上的网红经济也一度是比较隐秘的地下交易。如果你有几十万粉丝，你就可以每帖收费500~5000美元。如果你的粉丝数量达到600万，你就可以每帖收费2万~10万美元。收费差距之大非常明显。

美国网红的第三个收入来源是商业链接。这些链接由品牌方发布，如果用户点击某个链接，那么一个cookie（储存在用户本地终端上的数据）程序就会被安装到用户的电脑上。如果这个用户在这个品牌的网站上发生销售行为，网红就会收到4%~8%的佣金。对那些拥有几十万粉丝的网红来说，这也是一笔不菲的收入。

图5-1所示为各社交媒体平台粉丝数量对应的单帖平均收入。

粉丝数量	YouTube	facebook	Instagram
10万~50万	$12 500	$6 250	$5 000
50万~100万	$25 500	$12 500	$10 000
100万~300万	$125 000	$62 500	$50 000
300万~700万	$187 500	$93 750	$75 000
700万以上	$300 000	$187 500	$150 000

粉丝数量	snapchat	Vine	twitter
10万~50万	$5 000	$3 750	$2 000
50万~100万	$10 000	$7 500	$4 000
100万~300万	$50 000	$37 500	$20 000
300万~700万	$75 000	$56 250	$30 000
700万以上	$150 000	$112 500	$60 000

图5-1 各社交媒体平台粉丝数量所对应的单帖平均收入

不论是物物交换还是内容推送，美国网红和品牌之间的关系已经不是传统意义上的代言。虽然品牌商会提出很苛刻的条款，但是他们和网红的诉求是一致的，他们想突出的不仅仅是这些品牌，而是这些品牌是生活方式的一部分。但是在中国，网红和品牌之间的关系还是非常浅薄，植入的痕迹比较明显。此外，对自媒体的网红来说，卖的商品越多，其自身的商业属性越强，可信度也就越差，对粉丝的影响力也会下降。

另一个方向是将流量转到线下开展培训，即“互联网+传统培训业”，这是目前变现最快的方式之一，但能否持续还有待观察。

吴晓波曾经披露，其视频节目每期的点击量为80万左右，和爱奇艺进行流量分成，但是视频并不赢利。2014年，吴晓波频道的收入一半来自广告，另一半来自线下培训。吴晓波表示，从2015年开始吴晓波频道的头条不再卖广告，而且还会压缩广告收入的比例。吴晓波的设想是成为一个优质内容的聚合平台，将讲师和听众联系在一起，取代传统培训行业。他希望“一个产品一年可以做1亿”。

微创新学院创始人金错刀，原名丁鹏飞。他2013年从百度爱乐活离职创业，讲课费一天20万元，一年时间营业额超过1000万元。他号称自己颠覆的是传统商学院。据他透露，他曾在深圳举办千人大课，9个小时的一堂课，打赏总金额超过117万元，其中最高的110888.88元，最低的1元。

打赏是直播平台的主要收入来源。据垂直网站今日网红发布的《2017年互动视频行业年度报告》，花椒、映客、一直播三个直播平台的打赏金额排名前1万、共计3万名用户，一年之内为主播打赏了35亿元，占三个平台总收入的43%。其中，一年累计打赏金额超过千万元的有38名用户，超过500万元的有96名用户。在陌陌、映客、花椒、一直播、美拍、来疯六个直播平台共877万名主播中，上述六个平台收

入前1万名的主播，共计6万名主播中，仅有20人收入超千万元，约68%的主播年收入在5万元以下，0.02%的主播赚走了近41%的收入。

淘宝前搜索负责人鬼脚七，原名文德。2013年成立微信公众号，号称覆盖80万电商人群。2014年他也曾经举办线下培训，一次培训大约有100万元的利润。如果有人让他在朋友圈帮发一条推广消息，他会收费1万元。这个价码在他看来一点也不贵，因为他同时注册了20多个微信号，好友数量近10万。一旦谈妥，推广内容就全部覆盖这些渠道。鬼脚七最近的消息是宣布自己将退出互联网界，专门从事文学创作。

总体而言，网红店主通常缺乏供应链管理能力，团队也以营销人员为主，主要消费群体为粉丝，模式较为单一。此外，网络的红人效应也存在时效问题。如何深度绑定消费者，延长红人效应时限和提升品牌实力是网红店铺长期发展的重要问题。此外，恶性竞争导致品牌价值难以建立的问题也在互联网上普遍存在。

了解了这些年轻的时髦网红，接下来，我们再来回顾一位历史上最成功的网红，来看看今天这些网红和这个常青的“摇钱树”最大的差距在哪里。

奥普拉·温弗瑞的奥秘

微软的联合创始人比尔·盖茨每年大约读50本书，并在自己的博客Gates Notes（盖茨笔记）上写书评。虽然他的知名度家喻户晓，但是他对图书界的影响要远逊于脱口秀主持人奥普拉·温弗瑞（Oprah Winfrey）。奥普拉读书俱乐部（Oprah’s Book Club）影响了整个图书界。她曾经两度登上《福布斯》名人榜榜首，是世界上最富有的黑人女性。用现在的话说，奥普拉·温弗瑞堪称历史上最成功的网红。

奥普拉·温弗瑞的成功，在于她成功实现了品牌复制。所谓品牌复制，就是任何产品只要与你的名字挂钩，就搞定了。一旦完成品牌复制，复制成本就会非常低，且可以迅速扩张。1996年，奥普拉·温弗瑞推出了奥普拉书友会，到2011年节目结束时，奥普拉·温弗瑞一共推荐了74本书。经她推荐的书都无一例外地成为畅销书。据美国出版业的估计，任何书一旦被奥普拉图书俱乐部选中，销量至少就会增加60万册。2005年，150多名女性小说家联合签署了一份给奥普拉·温弗瑞的请愿书，呼吁她关注当代文学。奥普拉·温弗瑞对图书界的影响力由此可见一斑。

到奥普拉读书俱乐部成立一周年的时候，奥普拉·温弗瑞的品牌效应逐渐让整个图书界在她面前臣服。图书界主动迎合奥普拉·温弗瑞，出版社轮流和她签订保密协议。奥普拉在电视上宣布她的选择之前，任何人不得打开带有奥普拉·温弗瑞印记的书籍，连作家都要签订保密宣誓书。在读书月期间，所有图书都会打上奥普拉图书俱乐部的标志：超大的黄色字符O加上白色的中心。一旦读书月结束，这个标志就不能再使用，甚至不能在广告中提到奥普拉·温弗瑞的读书俱乐部。奥普拉·温弗瑞的故事甚至成为哈佛商学院的案例教材。

奥普拉·温弗瑞还将自己的影响力复制到了杂志业。2000年4月，奥普拉·温弗瑞和赫斯特共同创办了《O》，即《奥普拉杂志》。在接下来的9年中，她将自己放在每期杂志的封面。每期杂志上还列出奥普拉·温弗瑞喜爱的“O清单”、奥普拉·温弗瑞的私人厨师提供的食谱、其私人教练的一些节食忠告，以及奥普拉·温弗瑞做的名人访谈。虽然评论家对她这种做法冷嘲热讽，但是一年之内，这本杂志的发行量达到250万册，年收入超过1.4亿美元，成为杂志历史上少有的成功案例。

从1999年开始，奥普拉·温弗瑞每年在节目里花一个小时的时间分发“奥普拉·温弗瑞最喜爱的东西”，这是一个典型的品牌复制的案例，也透露出奥普拉的一种“街头智慧”。她曾经给每位制造商打电话，要求他们给演播室的观众送300件免费赠品。每次节目现场她都会把零售价告诉大家。奥普拉·温弗瑞的广告效应让许多制造商都大幅赢利，因为节目播出之后观众的订单会接踵而至。2004年，她还向现场276位观众每人赠送了价值2.8万美元的庞蒂亚克G6（PONTIAC G6）汽车，总价值780万美元。

1986年，奥普拉·温弗瑞创建了Harpo（“哈波娱乐集团”，将奥普拉的名字Oprah颠倒过来），奥普拉·温弗瑞出任董事长，拥有90%的股份。公司定期制作《奥普拉脱口秀》（*The OprahWinfrey Show*），出售给各家电视台。《奥普拉脱口秀》每周5期，一年260期，一做就是25年。奥普拉并没有像现在的网红那样生命周期很短，而是持续红了1/4个世纪。除了品牌复制方面的成功以外，更重要的是，她的成功也许可以复制，但是她本人是无法复制的：黑人女性，大块头，大嗓门，年少时受过虐待，有强烈的野心和街头智慧。

品牌意味着变现的能力。对应运而生的网红来说，如果仅仅把自己当成自媒体，那么这样的广告模式前途黯淡。让自己成为不可复制的品牌，这样的成功才是真正的成功。

2015年底，罗辑思维宣布完成B轮融资，估值高达13.2亿元。罗辑思维除了拥有众多的粉丝以外，也开始卖书，这种品牌复制的方式，其实沿袭了我们前面介绍的脱口秀女王奥普拉·温弗瑞的做法。据说罗振宇已经成为自媒体中的首富，其变现能力已经得到资本市场的认可。品牌有大有小，有老有新，罗振宇能否成为中国的奥普拉·温弗瑞，还是一个问号。

再说说美国网红米奎拉·苏泽。米奎拉·苏泽最近心情也不太好，因为她的竞争对手，一位叫贝穆达（Bermuda）的网红入侵了她的社交媒体账号，清空了米奎拉·苏泽社交媒体上的所有帖子，然后开始发布自己的自拍照，还扬言说："直到你承诺告诉人们真相，我才能归还你的账户。"

贝穆达是美国总统特朗普的支持者，一头金发，梳一个马尾辫。在两人的互撕大战中，米奎拉·苏泽并不孤单，她的男朋友一直陪伴着她，周末的时候两人还去音乐会看了碧昂斯的演出。但是，《华盛顿邮报》的记者看到米奎拉·苏泽那些蹭热点的合影照片后，好奇地跑去问那些热点人物，得到的回复却是："不知道这个人是谁，但是挺有意思。"

在这个时代浪潮中，互联网的品牌营销已经发生了根本性的转变，而米奎拉·苏泽正是这场变革中一个奇妙的注脚。

从品牌到去品牌化

网红的风起云涌映射出了互联网时代品牌营销正在发生根本性的改变，或者说，互联网时代正在经历着去品牌化的蜕变。从追求品牌到去品牌化，这种变革之所以会在今天发生，源于互联网时代的品牌运营与传统的线下品牌运营有很大的不同。传统品牌遇到了最致命的威胁，这个威胁来自这样一个现实：在中国，互联网平台是一个恶性竞争的市场，它会导致品牌价值急剧下降。

一方面，信息传播模式的革命消除了传统线下产品信息的不透明，消费者不再单方面受品牌、广告、价格、产地等传递的信息的影响，转而依赖其他信息来源，例如用户评价、晒单、专家点评等。消费者接触更为全面的信息时，品牌感知质量和忠诚度已经不再是影响决策的全部因素。因此消费者对价格更为敏感，趋于做出理性选择，即支付产品价格而不再为品牌溢价买单。毫无疑问，电商加剧了品牌之间的价格竞争，也促进了商品价格回归产品功能属性。

但另一方面，中国的电商市场假货泛滥，消费者难辨真伪之后过于侧重价格。恶性的价格竞争导致企业利润下降，无力培养顾客忠诚度。而且，主要的电商平台依赖贩卖流量赢利，从他们的角度来说，市场竞争的加剧会增加其流量的价值，因此，每次淘宝调整其搜索算法后，受影响最大的总是大品牌。所有这些因素使互联网渠道成为一个价格敏感度极高、恶性竞争严重的市场，从而导致品牌价值很难培养。这也是互联网渠道很难产生成气候的高端品牌，而大部分成规模的互联网品牌只是渠道品牌的原因，也就是说品牌的作用主要是吸引流量，而顾客对品牌的个性以及情感方面的认同是不高的。

互联网和传统线下渠道的根本不同会对未来的品牌经营模式造成很大的冲击，甚至是摧毁性的冲击。其中，“大而全”的品牌经营模式将受到极大冲击甚至消失。现有的大品牌往往依靠大量的营销投入打造一个品牌形象，然后依托这个品牌形象开发出具有垂直差异化的产品线以便满足高中低端消费者的需求。在这种经营模式中，中低端产品填补了成本，高端产品贡献了利润。互联网渠道虽然对高端产品影响不大，但是强烈冲击了中低端产品的利润空间，使现有的商业模式难以维系。这与沃尔玛和好市多利用低价和大包装从小的零售商那里攫取部分SKU，从而使这些零售商难以经营是同一个道理。

未来我们会看到，大品牌的影响力逐渐削弱，取而代之的是在一个品牌之下许多极致个性的中小品牌。消费者对该品牌的理解是通过不同的子品牌以及个性化的体验而实现的，母品牌的影响力相对减弱。在市场上多层次的品牌结构将依然存在。底层是极致低价的高性价比品牌，中间层则是以大品牌集团的子品牌形式存在的个性化品牌层次，典型模式例如韩都衣舍等，通过共享供应链和财务系统来降低运营成本。而最顶层则由具有极致体验和格调的高利润品牌组成。整体来说，除了个别行业以外，底层和中间层的品牌都将承受去品牌化的影响。

在平淡中突破

从表面上看，草根出身的网红日进斗金，令人垂涎。但是，网红经济的供应链尚不成熟，品牌复制困难，并没有赢得主流品牌的广泛认可，真正成为一个成熟的业态还有很长的路要走。如果这些问题不能解决，那么归于平淡是迟早的事情。

不甘寂寞的网红也在苦苦寻找出路。一年多以来，“淘宝第一红人”张大奕大胆试水跨境电商，带着她的淘品牌入驻Shopee（跨境出口电商平台）中国台湾站和马来西亚站，之后还注册了Facebook和Instagram账号。截至2018年6月，她在Facebook上有14万粉丝，收获了13万个赞，在Instagram上有19万粉丝。这与她在微博上的500多万粉丝相去甚远，只能算是一个小网红。这些社交资产能否持续增长，支撑她成为一个真正的国际化的网红品牌，尚待观察。

除了女装以外，张大奕也开始进军化妆品界，推出自己品牌的洗面奶、眼影盘、腮红，价格全部在百元以内。虽然销量可观，但是却被网友挖出是贴牌自日本著名的平价化妆品巨头大创（Daiso）。该公司的产品一般都低于100日元，折合人民币10元左右。

虽然走得跌跌撞撞，但是张大奕一直在寻找突破。看得出来，网红都希望在更多的领域复制自己的品牌，但这并不容易。值得一提的是，强生旗下的美国化妆品品牌露得清对张大奕颇为认可。自2017年双方携手推出限量版面膜，创下2万件库存在4小时内抢购一空的纪录之后，2018年双方再次合作，联名推出两款防晒产品，上新首分钟每秒售出39支，上新12小时销量突破7000支。得到品牌方的认可，是网红向个人品牌迈出的一大步。可惜的是，截至目前，张大奕与品牌商的合作仅此一例。

2018年7月，带有强烈淘宝色彩的张大奕上线微信小程序商城——“张大奕说”，将自己的三大主要产品线登陆微信平台。这说明网红也开始走出淘宝系，全面拥抱流量，实现线上全渠道覆盖，这是明智之举，但是微信是否会分流淘宝流量，微信粉丝是否能有效转化成销量，目前还没有数据可供参考，毕竟，微信的社交生态和淘宝的零售基因是完全不同的。

从张大奕身上我们可以看到中国网红在变现之路上的奋力打拼，其实，网红的崛起，要归功于社交媒体的崛起，两者一荣俱荣、一损俱损。网红的变现不只是网红自己的事情，也是社交媒体的变现方式。比如，一直比较敏感的向粉丝收会员费这个话题，在美国已经有社交媒体开始尝试。YouTube的经验表明，粉丝群体成熟和稳定之后，会员免费模式不是不可打破的，向粉丝收费不仅可以增加网红收入，而且还可以带来更多的粉丝。

2018年6月22日，YouTube推出一系列传统广告之外的变现工具，帮助网红创收。只要拥有10万名粉丝，你就可以向粉丝收取每月4.99美元的会员费，成为会员的粉丝可以获得个性化徽章和独家表情符号。

在广泛发布之前，YouTube已于2018年1月向部分网红推出此项功能。从半年多的数据来看，粉丝相当买账：喜剧创作者迈克·法尔宗（Mike Falzone）的YouTube收入增长了两倍多。西班牙游戏主播埃尔·鲁比乌斯（El Rubius，其账号名称为elrubiusOMG）的会员数量是之前的6倍。而利用2000多颗弹珠的机械装置演奏出动人音乐的温特加坦（Wintergatan），从会员中获得的收入超过总收入的50%。YouTube表示，总体而言，每年收入达到五位数的创作者数量增长了35%，获得六位数收入的人数增加了40%。水涨船高，YouTube收取30%的交易提成，也从中分得一杯羹。

除了向粉丝收费之外，网红还可以通过视频正下方的虚拟售货架直接向粉丝销售商品，包括T恤、帽子、手机壳等20多种不同的商品。比如，从2017年底开始成为网红的一只超级呆萌的3D动画蜘蛛卢卡斯（Lucas），博主用这只蜘蛛的角色形象制作出毛绒玩具上架销售。目前该玩具销量超过6万只，在短短18天内赚取了超过100万美元的利润。另外，YouTube还为网红开发了视频直播工具，帮助他们增加创收的渠道。

从免费到收费，这种盈利模式的改变是惊险的一跳。对中国的社交媒体来说，寻找传统广告收入之外的变现方式，帮助网红捕获市场上的全部价值，并且通过更多的销售方式撬动更大的市场，同时自身也能够增加盈利能力，这个险值得一冒。

在本章开篇中我们提到的那位美国网红米奎拉·苏泽总是有些神神秘秘的。面对众多追问，米奎拉·苏泽终于把真相告诉了她的粉丝："我刚刚很痛苦地发现，自己并不是真人，而是一个由硅谷制造的机器人！"原来，米奎拉·苏泽并不真实存在，她有可能是第一位虚拟网红。就连指责米奎拉·苏泽是"伟大的骗子"的贝穆达也是虚拟的，米奎拉·苏泽的男朋友同样是虚拟的。

到底是谁制造了这一系列人物目前还是一个谜，唯一真实存在的，大概就是那百万粉丝了。

如涵控股：网红第一电商之殇

2007年，大学毕业刚刚五年的“80后”冯敏通过SP（服务提供商）业务赚得了自己的第一桶金。当时的淘宝在杭州风头甚健，手持千万元创业资本的冯敏来到杭州，创办了优邮电商，效仿麦考林开展邮购电商业务，不料一败涂地。2011年，花光了所有资金之后，冯敏选择从头再来，创办女装淘品牌“莉贝琳”。凭借邮购电商时积累的女装经验，“莉贝琳”稳居淘宝集市前10的行列。在此期间，冯敏一直与女装模特张大奕保持着紧密合作。张大奕最初是一个杂志模特。

2013年，在微博上已经积累了一定知名度的张大奕提出做自己的服装品牌，但在供应链方面并不顺利。于是，冯敏团队开始与张大奕合力经营服装品牌，销售工作于2014年夏末正式开始。冯敏的供应链运营经验和张大奕的百万粉丝很快产生化学反应，销量的增长速度让整个团队惊讶不已。2015年9月，冯敏结束了“莉贝琳”的运营工作，公司整体转型做网红孵化和供应链，如涵电商正式成立，这是中国最早的网红孵化器公司。

2015年底，在接受《21世纪经济报道》采访的时候，冯敏披露说：“我们旗下的店铺已经有至少5家陆续拿到过淘宝当天女装销售排行的第一名。”当时，如涵签约的网红中，已经开店的人数近50位。据文中透露，如涵电商全年的不良库存率为2%~3%，远低于传统服装品牌的15%~18%。

2016年8月，如涵控股通过借壳化妆品销售公司克里爱（832887）登陆新三板。2016年11月17日，如涵控股发布股票发行情况报告书称，以每股人民币96.43元的高价向阿里巴巴等5位投资者募资约4.3亿元，其中阿里巴巴认购总额近3亿元，成为如涵控股的第四大股东，持

有近10%的股份。如涵控股估值达到31.32亿元。在宣布融资方案的同时，如涵控股对业绩进行预测，预计2016年的服装线上销售收入为7亿元，2017年的服装线上销售收入为10亿元。

但该公司披露的年报显示，2016年实现服装销售收入仅为4亿元，仅完成预测目标的57%。净利润约为2400万元，主要为线上业务收入。其中包括张大奕和如涵控股共同成立的杭州大奕电子商务有限公司——该子公司2016年营业收入为2.28亿元，净利润为4500万元。如涵控股占股51%。这也就意味着，大奕电子商务有限公司净利润的51%将被合并至如涵控股的净利润中。也就是说，如涵控股其他网红带来的净利润只有100多万元。

2016年财报披露，该公司实际签约网红仅有几十位，并且存货周转率为2，存货为2.3亿元，经营活动现金缺口为1.3亿元。2017年上半年，如涵控股实现营业收入3亿元，毛利率超过50%。不过，其归属于挂牌公司股东的净利润却亏损超过1500万元，经营活动现金流缺口将近1亿元，员工人数从期初的700多人增加至期末的900多人。

存货周转率是衡量企业销售能力及存货管理水平的关键指标，这个数字越高越好，比如ZARA的年存货周转率为12次左右，从设计到进店最快为14天。优衣库约为6次，GAP约为5次，全世界最大的上市成衣公司之一VF（威富集团）约为4次。一般来说，一流的服装企业为3~4次。而如涵控股半年的存货周转率为0.6次。说明这半年经营不善，库存积压严重。年中报告披露，期初的库存账面价值为1.6亿元，到期末这个数字不降反升，高达2亿元。再加上1.2亿元的销售成本，如涵控股实在难以为继，退市是情理之中。

0.6次的存货周转率意味着如涵和国内普通服装企业0.8~1.2次的水平不相上下。也就说是，所谓网红，所谓大数据，所谓柔性供应链，落到实处，并不比传统服装企业高明多少。

如涵控股管理层也意识到“签约网红的质量、网红是否与公司经营模式相适应，以及网红的稳定性已经成为公司持续健康经营的风险因素之一”。挖掘和孵化网红与培养明星艺人一样，成功的概率非常低。另一方面，打造供应链是一个非常专业且艰巨的任务。虽然网红带来了流量，虽然结合大数据分析可以预测出消费者的偏好，虽然如涵设想的是根据每个网红品牌的产品进行风格细分和产品定位，但是最终，如涵还是倒在了供应链上。

在2017年年中报告中，如涵控股管理层安慰投资人说：“服装类具有明显的季节性特征，由于秋冬季服饰相比春夏季普遍种类多、单价高，秋冬装在整年的产品销售收入中所占的比重较大，营业收入和净利润一般均呈现下半年高而上半年低的态势。”但是，市场并没有等来如涵的好消息，如涵控股股份公司于2018年2月22日向全国股转系统公司报送了终止挂牌的申请材料，已经得到受理。

如涵曾经是被唱衰的服装零售业的一颗明星，却倒在了服装业的黎明之前。

2018年第一季度，国内上市的服饰品牌中有80%的企业实现营业收入和净利润双增长，电商渠道销售增速也大幅提升。根据国家统计局数据，2018年第一季度全国限额以上服饰零售额同比增长9.8%，且增速提升至与同期全社会消费品零售总额增速相当，线上服饰类商品零售额则同比大涨33.9%。A股31家服装上市公司第一季度累计实现营业收入313.6亿元，净利润达34.42亿元。当线上服装业高歌猛进的时候，“网红第一电商”如涵却已经风光不再，实在令人唏嘘。

第六章 社交媒体：假新闻和隐私悖论

生命中真正重要的不是你遭遇了什么，而是你记住了哪些事，又是如何铭记的。——加西亚·马尔克斯

天下没有免费的午餐，如果你购买了一项产品却没有花一分钱，那你就是产品。研究表明，在社交媒体上，虚假的故事比真实的故事传播得更远、更快、更广。被人们转发的假新闻有一个明显的特质：新奇。如果把用户价值比作金字塔，那么造成假新闻泛滥的就是金字塔底部那些最没有价值的用户。社交媒体崛起的十年，也是与政府博弈的十年。社交媒体带来了隐私悖论，甚至有人感叹隐私已死。隐私与个人的关系就像是人与影子，是应该由企业花钱来买影子还是应该允许个人花钱买黑暗从而隐藏自己的影子，经济学家有不同的看法。

“真是压力山大的一年，我真的不敢相信这一年才过去4个月！”

2018年5月1日，在社交巨头Facebook的年度开发者大会上，公司创始人兼CEO马克·扎克伯格一开场就吐露了自己度日如年的感觉。

过去几个月发生的一切对34岁的扎克伯格来说的确生死攸关。4月10日和11日，扎克伯格分别出席了两场面向不同领域的国会听证会。第一天是参加美国参议院商务、科学与交通委员会和参议院司法委员会举行的一场联合听证会。美国参议院总共有100位参议员，其中有44位出席本次听证会，算得上兴师动众。听证会原计划时间为4个小时，实际用时5个小时。第二天是参加美国众议院能源和商务委员会的听证会，扎克伯格又是一人舌战群雄，鏖战5个小时。

美国国会听证会是一种常见的政治活动，邀请或传唤证人到国会，由国会议员听证人的口述证词、对证人提出质疑，这是立法初期

收集和听取各方意见的一种正式而主要的方法。20年前，微软董事长、CEO比尔·盖茨就曾出席国会听证会，就微软是否涉嫌垄断做证。

把扎克伯格推到听证席的是一家名不见经传的英国公司：剑桥分析有限公司（Cambridge Analytica，CA）。据《纽约时报》披露，在2016年美国总统大选期间，剑桥分析有限公司在未经允许的情况下从5000万Facebook用户那里收集数据并将它们用到政治广告中。爆料人正是曾协助创立剑桥分析有限公司的克里斯托弗·怀利（Christopher Wylie）。之后，Facebook表示，泄露隐私的用户数量不超过8700万人，且主要为美国用户。一周之内，Facebook股价累计下跌近14%，蒸发了约750亿美元，Facebook面临着创立以来前所未有的危机。

谁惹的祸

剑桥分析有限公司成立于2013年，在伦敦、纽约市和华盛顿特区设有办事处。该公司部分股份由美国对冲基金经理罗伯特·墨瑟（Robert Mercer）家族所有。据《今日美国》称，剑桥分析有限公司是英国战略通信实验室（SCL）从事选举事务的分支。SCL创立于1993年，为全世界的政府、军事机构提供数据、分析和策略，在全球超过60个国家开展项目。

剑桥分析有限公司主要分为“CA商业”和“CA政治”两个部门。“CA商业”为企业提供服务，将预测性数据分析、行为科学和创新型广告技术整合到一起，将大数据运用到市场营销之中。

让剑桥分析有限公司备受争议的是“CA政治”，该部门为选举、投票等政治活动服务。2014年，剑桥分析有限公司共参与了44个美国政治竞选活动。2015年，剑桥分析有限公司为共和党人特德·克鲁兹（Ted Cruz）参与美国总统竞选活动提供了数据分析服务。2016年，剑桥分析有限公司参与了唐纳德·特朗普的总统竞选工作以及英国“脱欧”的推广活动。

在剑桥分析有限公司的官方网站上有这样一句宣传口号：“我们找到你的选民并促使他们行动。”剑桥分析有限公司之所以能建立起用户的行为模型，在不同的政治活动中瞄准潜在投票者并成功影响他们，源于剑桥大学计量心理学中心的两位教授迈克尔·科辛斯基（Michal Kosinski）和大卫·史迪威（David Stillwell）发表的一篇论文。他们在2013年开展了“通过Facebook点赞形成个人心理侧写”项目，其预测模型可以做到：收集一个人10个Facebook点赞，就能比他的普通同事更

了解这个人；收集70个点赞，足以比他的朋友更了解这个人；收集300个点赞，足以比他的亲密伴侣更了解这个人。

2014年，有27万Facebook用户参与了剑桥大学心理学系讲师亚历山大·柯根（Aleksandr Kogan）以研究名义在Facebook上发布的“了解你的性格类型”测试。同时，参与者授权了让该应用程序获取他们的一些个人信息。但是，该应用不仅收集了直接参与者的数据，还收集了他们好友的相关数据，这些人中大多数并不知情。2015年，Facebook曾经要求亚历山大·柯根和剑桥分析有限公司删除所有的用户数据，后者虽然应允删除，但Facebook并没有确认其是否兑现承诺。外界因此质疑Facebook内部管理混乱，扎克伯格缺乏领导能力。向媒体爆料的克里斯托弗·怀利声称这些数据被亚历山大·柯根作为商业用途出售给了SCL，最终剑桥分析有限公司运用这些数据进行心理侧写、分析，并向这些数据的所有者投放亲特朗普的广告。

在2016年的大选中，曾有一个著名的口号“如果你袖手旁观，希拉里赢了，你就输了”，这个口号背后就是剑桥分析有限公司的策略在运作。这些策略的基础是用户数据分析模型，它成功利用了人类所共有的情感驱动力——希望和恐惧，从而能在政治领域控制选民的投票倾向。

大规模隐私泄露事件之后，扎克伯格在Facebook上发长文回应此事，他说：“我们有责任保护你们的数据，如果我们不能做到这一点，那么我们不配为你们服务。”虽然在言辞间表达了深深的自责，但是人们仍然批评他说：“多年来，Facebook基本一直在像发放糖果那样给出用户数据。”

李书福的心事与隐私悖论

在中国，针对个人隐私泄露的担忧虽然不够强烈，但也一直不绝于耳。吉利控股集团有限公司董事长李书福参加论坛时曾感叹中国的隐私政策和信息安全很不规范。这也道出了很多企业和用户的担忧。

社交平台、支付类平台、外卖App、出行导航软件已经成为我们生活中不可缺少的一部分。我们享受它们提供的各种便利服务，作为交换，我们向它们提供个人信息，让自己变得透明。它们收集、汇聚、分析这些信息，对我们的个人特征，比如职业、财务能力、健康状态、教育、个人喜好、信用、行为等方面做出分析，形成具有个人特征和预测功能的模型，即“用户画像”。

据调查，平均每个人的手机安装了超过50个App，而这些App收集的用户数据主要包括：个人身份信息、网络身份识别信息、位置信息、日志信息以及手机通信录、相册等其他信息。一方面，我们应该保护自己的隐私；另一方面，为了获得这些免费的服务，我们又随意向陌生人提供我们的隐私。这就是隐私悖论。但是，他们真的必须收集这些信息才能提供服务吗？我们真的知道他们利用我们的个人信息在做什么吗？这些问题，只要你认真地想一想，都会让人不寒而栗。

2018年初，曾经有人怀疑微信泄露私人信息。腾讯通过官方微信“微信派”做出回应说：“微信不留存任何用户的聊天记录，聊天内容只存储在用户的手机、电脑等终端设备上，微信不会将用户的任何聊天内容用于大数据分析。”

一波未平，一波又起。2018年4月底，一则消息又把微信推到舆论的风口浪尖：

“2018年3月，某省市国家机关在办理某指定专案中，从谈话对象处提取到一组被删除的微信聊天记录，调查人员根据此条线索变换谈话思路，使谈话对象心理松动，交代问题，推进专案审查调查工作……”

微信官方迅速回应说：“消息中所称提取被删除的微信聊天记录，其实都是通过司法取证技术从手机设备本身的存储系统中恢复的。”并且强调说：“有一个技术领域叫司法取证，其中对手机的取证是很重要的研究方向，有大量公开的论文可以查阅。国内一些取证工具，也已经可以支持对几十种即时通信App进行取证。”

通过司法取证技术恢复已经删除的记录，这种解释是可以理解的。但是2018年4月17日，澎湃新闻在《鸿茅药酒爆料者代理律师：谭秦东若被起诉必做无罪辩护》一文中披露，“2017年12月27日，内蒙古自治区乌兰察布市凉城县公安局接到鸿茅国药公司报案。鸿茅药酒厂家称，有两家企业和七位市民取消了鸿茅药酒订单，损失额为1377156元。后经公安侦查，谭秦东在自己的微信群里连续转发文章10次左右，网站点击量2000余次，美篇App内有3次访问，微信好友有250次访问，微信群有849次访问，朋友圈里有720次访问，其他访问253次，被分享120次”。这些数据警方是如何侦查得到的，微信是否协助警方获取相关的数据？腾讯官方对此并没有做出回应。

相比之下，国外几款社交软件的隐私政策会更加清晰透明。拥有忠实年轻用户群的社交软件Snapchat的隐私政策页面上解释道：私人图片不仅储存在用户的手机里，还储存在公司的服务器上。Snapchat称，“在刑事侦查中，即使在删除后，这些图片也可以检索”。Whisper（匿名聊天软件）的隐私政策页面上则写着：用户上传的图片和文字，其知识产权归该公司所有，公司还保留了向第三方出售这些东西的权利。

不止微信，百度创始人李彦宏在中国高层发展论坛上针对用户隐私的一番话也被视为惊人之语：“我想中国人可以更加开放，对隐私问题没有那么敏感，如果他们愿意用隐私交换便捷性，很多情况下他们是愿意的，我们就可以用数据做一些事情。”这句话和Facebook泄露个人隐私的风波交织在一起，随即引发了中国关于个人隐私保护的讨论。

李彦宏说的也是心里话。不管我们是否意识到，实际上，在互联网上，我们一直在利用自身的数据，也就是我们的隐私，来换取便利或者我们认为有价值的产品和服务。但是，天下没有免费的午餐，如果你购买了一项产品却没有花一分钱，那你就是产品。

2014年，数据储存巨头易安信（EMC）发起了一项针对全球15个国家的1.5万名消费者的调查。调查最直接体现隐私悖论的问题是：你愿意以牺牲一些隐私为代价，换取更多便利与舒适吗？在全球范围内，51%的受访者表示不愿意，27%的受访者表示愿意，其他人没有意见或不知道该如何回答。虽然各个国家情况不同，但是结果存在一致性，特别是发达国家。在美国，56%的人不愿意交换，21%的人愿意。在英国，不愿意的人占55%，愿意的人占18%。德国是最注重隐私的国家，71%的人不愿意，12%的人愿意。愿意的最高比例在印度，愿意的人占48%，不愿意的人占40%。

2018年5月4日，中国信息通信研究院产业与规划研究所发布的《2017微信经济社会影响力研究》报告披露，有53.2%的用户表示微信在个人信息安全和隐私保护方面表现一般，存在个人隐私泄露和信息安全隐患。2017年，微信共协助公安机关破获网络大案160件，涉案金额达32亿元，涉及非法获取公民个人信息100亿条以上。可见非法获取个人信息规模之大。

中国在个人隐私的法律保护领域并非一片空白。2017年6月1日，《中华人民共和国网络安全法》正式实施，其中有针对保护个人信息

安全的章节。2018年5月1日起，推荐性国家标准《信息安全技术个人信息安全规范》（以下简称《规范》）正式实施。虽然这还是低于法律层面的文件，但是对信息控制方在收集、使用、存储、传输、共享、转让、披露和终止方面，给出了一系列的规范，并确定了个人信息安全的七个基本原则：权责一致、目的明确、选择同意、最少够用、公开透明、确保安全和主体参与。在个人信息收集方面，《规范》要求信息控制方采取“最小化原则”，在采集频率、采集数量和保存期限三个维度上达到最小化。最小化原则虽然是在保护消费者的利益，但是与商业利益有所冲突。数据控制方只有尽可能多地获得用户数据，尽可能多地拥有各种场景的数据资源，才能生成最准确的用户画像，进而产生更精确的营销内容。

《规范》要求，主要业务涉及个人信息处理且人员规模大于200人，或者处理超过50万人的个人信息的组织，应该设立专职的个人信息保护负责人和个人信息保护工作机构。

在大数据时代，在数据为王的时代，个人信息安全像是蛮荒时代的荒原。一家企业对于数据的实际操作，对外界来说像是一个黑匣子。这在全球是一个普遍难题。在欧洲，一部名为《通用数据保护条例》（General Data Protection Regulation，GDPR）的法律于2018年5月25日生效。监管部门和隐私律师争论的焦点是，哪些信息是Facebook、谷歌和其他科技公司真有必要收集的，哪些是只有在用户明确同意之后才能收集的。这些争议对完全靠数据驱动的公司来说，仿佛是一个紧箍咒。

《通用数据保护条例》一个突出的特点是对数据主体做出同意的认定更加严格，同意必须是具体的、清晰的，是用户在充分知情的前提下自由做出的。类似默认选项等做法，虽然没有被明令禁止，但是不足以认定个人表达了同意。这种严苛，对颇具商业前景的“数据画

像”将是一个极大的考验。它意味着获得用户在数据画像方面的同意将难以操作，这将给大数据背景下的营销活动带来沉重的一击。

在《规范》中，对用户画像还是持比较开放的态度。除了要求数据控制方对是否形成用户画像及其用途做出说明之外，只是提出当用户画像显著影响个人信息主体的权益时，例如基于用户画像决定个人信用及贷款额度，或将用户画像用于面试筛选时，数据控制方应该向个人信息主体提供申诉的机会。

隐私权专家国际协会（International Association of Privacy Professionals）副总裁兼首席知识长奥默·泰内（Omer Tene）说：“这场争论的关键在于行为广告业务模式的合法性。”所谓行为广告就是企业基于用户的网上活动向他们推送定向广告，其业务规模每年高达数百亿美元。谷歌在欧洲已经做出一些合规的调整，比如关闭了个性化广告等功能，但用户不能选择关闭其网站的所有数据收集。Facebook也开始询问欧盟用户是否选择观看定向广告，这些广告是根据他们浏览网页或网购等活动定制的。但在授权Facebook收集数据方面，用户却面临苛刻的选择：要么同意新服务条款，要么删除账户。

《通用数据保护条例》中规定了两个档次的罚金，较轻的是处以1000万欧元或者上一年度全球营业收入的2%，两者取其高。较重的是处以2000万欧元或者企业上一年度全球营业收入的4%，两者取其高。中国的《规范》中没有这方面的处罚。

据《华尔街日报》的报道，凯捷咨询公司在2018年3月和4月对1000家企业进行的一项调查显示，只有半数受访企业表示他们基本合规，60%~85%的受访企业认为他们在5月25日前难以实现完全合规。

当更多非法收集、滥用和泄露个人隐私的案例被曝光，更多侵害个人合法权益和社会公共利益的行为被惩罚时，企业会在商业模式和商业伦理上变得更加成熟和自律，个人隐私的边界也会更加清晰。

如果说数据安全能力是社交媒体的软肋，假新闻就是社交媒体的天敌。不幸的是，在人性的孵化下，假新闻在社交媒体上无孔不入，异常强大。

假新闻跑得快

在美国，Facebook、苹果等对于渠道的垄断已经完成。中国也一样，微博、微信和今日头条等内容分发平台已经完成了对新闻流量的垄断。和传统媒体时代不同，社交媒体时代大大降低了发布内容的门槛，人人都可以成为内容生产者。同时，以广告为基础的商业模式，让发布高点击量的内容成为一门有利可图的生意。因此，大量怀着逐利动机的个人和组织进入内容生产领域，让社交媒体成为假新闻的温床。

2018年3月9日出版的《科学》杂志刊发了一篇文章，麻省理工学院的三位研究者发表了一则迄今为止最大规模、最系统性的假新闻传播研究。他们分析了2006—2017年在Twitter上流传的所有真实的故事和虚假的故事从诞生起的传播情况。数据包括Twitter上的约12.6万个“瀑布流”（有单一起源、未被打断的转发链），涉及被300万人转发了450万次的一些故事。他们发现，不管是哪类信息——政治、娱乐或商业等——虚假的故事都比真实的故事传播得更远、更快、更广。即使是在控制了Twitter账号所有者的年龄、账号活跃度、粉丝数量和关注数量，以及Twitter是否验证了账号真实性等因素之后，虚假信息被转发的可能性仍比真实信息高70%。虚假政治故事被转发的可能性超过任何其他类型的虚假故事。

针对真假新闻的传播，研究者在四个维度上进行对比。首先是深度，即被转发的“层级”。假新闻的传播深度超过真新闻，最深可以超过19层，而真新闻的传播则基本不会超过10层。其次是人数，即参与转发的账号数量。真新闻很少能被超过1000人转发，但排名前1%的假新闻可以传播给1000~10万人。从时间上来看，要传播给1500个人，真新闻需要花的时间是假新闻的6倍。再次是宽度，即在任意一个层级上

参与转发的最多人数。同样，传播力最强的真新闻，传播宽度只是刚刚超过1000，而假新闻则最多能达到好几万。最后是结构性的病毒式（structural virality）传播力，在这方面同样是假新闻更强。

让人意想不到的是，假新闻跑得快并不是因为那些Twitter账号粉丝更多、更有影响力的大V的传播。真正点燃燎原之势的星星之火，是那些无足轻重的小人物。平均而言，与传播真实故事的Twitter用户相比，散布虚假故事的Twitter用户的粉丝数量明显更少，关注的人也明显更少，在Twitter上的活跃度明显更低，被Twitter验证为真实账户的比例更低，开始使用Twitter的时间明显更短。也就是说，如果把用户价值比作金字塔，造成假新闻泛滥的是金字塔底部那些最没有价值的用户。

对于网络机器人在传播虚假故事方面的作用是否超过人类的怀疑，论文作者也进行了研究。他们发现，在真实故事和虚假故事的传播差异方面，人类行为的作用大于机器人。他们通过使用现有的机器人检测算法发现，机器人在加速真实故事和虚假故事的传播速度方面大致是一样的。也就是说，虚假故事比真实故事传播得更广是人类活动的结果。

之所以假新闻跑得快，其实和人的猎奇心理相关。研究者发现，被人们转发的假新闻有一个明显的特质：新奇。虚假故事的新奇感更能引起人们的注意，刺激他们进行转发，以便表明分享者似乎“消息更灵通”。

在这篇论文配发的文章中，作者提出了两种遏制假新闻的思路。第一种思路是提高个体辨识新闻真假的能力，但事实上，人在认知上存在偏见——更容易选择和接受自己已经相信的东西，所以，这方面的工作固然重要，但也有局限性。第二种思路是在社交媒体平台的层面进行干预，降低那些散布虚假故事的账户或帖子的级别，利用算法清除谎言。

实际上，一些社交媒体已经这样做了。2017年，Facebook宣布调整算法，重视优质内容。但是外界很难评估这种改变是否有效，因为平台往往将算法视为商业机密，也不愿意将数据向学界开放。论文作者认为这是很有问题的。社交媒体的作用如此重要，这些平台在商业利益之外，还应该承担道德责任和社会责任，向研究者开放更多的数据和技术细节，以便评估其算法对社会产生的影响。

这篇论文的结论多少有些令人沮丧，要改变这个现状也不是一蹴而就的，因为人的本性更容易接受新奇的东西，这种本性本来无可厚非，但是在社交媒体上，它更容易给假新闻添上一双翅膀。

社交媒体平台彻底改变了我们的信息生态系统，我们需要更好的公共政策来干预和引导它，让假新闻更少地侵蚀和污染它，这是全社会的责任。

微信的悖论

社交是一种心理的交流和需要的满足，在这种心理动因的推动下，社交成为人们社会生活中不可或缺的重要内容。2014年4月，微信发布4.0版，从这一刻开始，一个叫“朋友圈”的东西诞生了。它迅速成为中国人热衷的社交工具，改变了中国人的社交习惯，甚至由此诞生了一个前所未有的动作——刷屏。微信的用户数量也从那时的1亿人一路飙升到今天的月活跃用户数十亿。

从2000年的博客到2009年的人人社交和微博，再到2014年的微信朋友圈，人们不断地接受着全新的社交方式。微信让一些风行一时的社交平台迅速没落。最近的一项研究显示，中国人平均每天花40分钟刷微信。不幸的是，朋友圈越来越庞大，可微信却失去了它最初的功能——朋友圈已经是一个陌生的地方，微信的社交功能正在死亡。

社交是一种流动的过程，随着时间的推移，会在彼此心里留下一定的情感积淀。从社交属性来看，我们可以将微信和一杯咖啡做比较。在星巴克创始人霍华德·舒尔茨（Howard Schultz）所著的《将心注入》中，他认为一个能承载社交功能的产品应该具备这样的特征：有温度、有味道、有惊喜。具备这三样，就做到了霍华德·舒尔茨所说的“超过消费者的预期”。如果我们用这三个维度来衡量微信，就会发现它的温度开始变得冷漠，它的味道开始变得商业，至于惊喜则越来越少。

从制度设计来看，微信并不适合社交，它更适合传播而不是参与，更便于张贴而不是讨论。与此同时，阅读与社交的融合，导致转发成为一种愿望，这是前所未有的。阅读的终点不再是文章的最后一个句号，而是转发，也就是传播。转发对内容会有深刻的影响。越是

肤浅的东西越有可能被转发。因此，微信很容易演变成一个营销平台，营销几乎可以说是社交的天敌，它会吞噬微信上沉淀的情感，让社交功能退场。这是微信的一个硬伤，但还不是最致命的问题。

微信最核心的问题在于它没有完成从熟人社交到陌生人社交的转换。熟人之间是一种较强的关系，这种强关系与人的幸福感有关联。陌生人之间的社交是一种较弱的关系，一般来说，越少越好。在传统的社交过程中，人们可以自然地区分这种强弱关系。在微信早期，朋友圈是具有明显的强关系的社交圈。但是到今天，急速膨胀的朋友圈不能有效区分强弱关系，让用户无所适从。

对一个人来说，熟人的数量基本是固定的，朋友圈的扩大，往往是陌生人越来越多。在一个混杂着陌生人和熟人的朋友圈中，朋友的定义就变得尴尬。因此，大部分人的活跃度急速下降，人们会越来越疏远这个陌生化的朋友圈，越来越少地使用它的社交功能。微信所谓“高频IM（即时通信）”“强社交链”的光环正在迅速褪去。失去了社交功能，微信开始蜕变成一个工具：一个通信和传播的工具、支付工具、游戏工具。

无法主动区分强关系和弱关系，这样糟糕的体验并非不能改善，从技术上来说，可以很轻松地实现。比如，用户在接受一个申请的时候，可以有三个选项：强关系、弱关系、不接受。这样做虽然顾及了用户的体验，但却是以牺牲连接性为代价的，让社交平台变成一个一个的孤岛，孤岛上的人们过滤出只属于私人圈内的话题。也就是说，这种设计虽然满足了用户的需求，但是削弱了传播性，连接就有了等级，世界也就不再是平等的。这显然不是腾讯想要的。没有四通八达的传播性，没有平等的连接，腾讯的盈利模式会从根基上被动摇。

于是，微信便进入一个悖论之中：不是说不能把微信的社交功能做好，而是一旦做好了用户体验，就会影响商业价值。因此，未来微信一定会两极分化，越来越多的人将微信视为一个工作的工具，而社

交功能将通过“群”来体现，“群”演化成为社交平台上一个一个非常私密和封闭的社交孤岛。一般来说，“群”是一种相对稳定的集合体。但是大多数群的社交目标不够精准，社交内容的质量也不够高。

曾经火爆一时的微信已经到了何去何从的十字路口，它必须在公共空间还是私人空间之间做出抉择。微信生于社交，即私人空间，但是现在，其社交属性越来越弱，公共属性越来越强。如果完全变成类似微博的公共空间，未来微信就有可能面临更多的监管。

社交是人的基本需要，在人类社会形成之初就已经出现了。在今天急剧变化的中国社会，不管是认知上的信息获得和传递、情感上的同情和理解，还是态度上的认同和接纳，人们对高质量的社交有相当迫切的需要。但是，从机制设计来说，微信更适合传播而不是讨论。从用户体验来说，朋友圈的扩大意味着强关系和弱关系的混乱。从盈利模式上来说，连接一切的战略忽视了社交的私密属性。陷入悖论的微信，是腾讯的痛点，也是一个机会。

崛起的十年 博弈的十年

根据《华盛顿邮报》披露，2016年总统大选过后几天，在秘鲁出席亚太经合会议（APEC）的美国前总统奥巴马当面警告Facebook的CEO扎克伯格，Facebook上的假新闻可能影响美国总统的选举结果，当时扎克伯格认为这是一个“疯狂”的想法。直到2017年10月，形势急转直下，Facebook承认自己“被用来分化”：在2015年6月—2017年5月美国总统大选期间，有3000多个广告与将近500个相关的虚拟账户有关联。这3000多个广告覆盖了1000万选民。在这些广告中，虽然没有提及两位竞选者的名字，但是大约有1/4的广告是针对地理位置的，而且大多数都涉及争议性话题，比如同性恋、人权、移民、持枪权等。美国有线电视新闻网（CNN）不愿意透露姓名的多名消息人士披露，广告的投放地域很大部分是针对密歇根和威斯康星这两个州的选民。这两个州正好是特朗普以小于1%的微弱优势战胜希拉里·克林顿的关键州。

严格地说，这些广告既不是真正意义上的广告，也算不上是人人喊打的假消息。但是目前来看，这些广告的确干预了2016年美国总统大选。令人吃惊的是，这项干预美国命运的行动，仅仅用了区区10万美元就成功实现，而大选这一年Facebook从政治竞选活动中获得的销售额高达4亿美元。这样悬殊的数字与这样致命的后果浮出水面之后，一时间使对社交媒体的监管变得箭在弦上，不得不发。

中国也有同样的烦恼：对社交媒体的监管一直在探索之中，并且从来没有放松过，比如针对社交媒体上的诽谤信息，最高法的司法解释明确，同一诽谤信息实际被点击、浏览次数达到5000次以上，或者被转发次数达到500次以上的，应该认定为《中华人民共和国刑法》第二百四十六条第一款规定的“情节严重”。

微信因为绑定手机号码，而手机是实名制的，所以微信从一开始就是实名制。从2017年10月8日开始施行的《互联网群组信息服务管理规定》与《互联网用户公众账号信息服务管理规定》，不仅对微信群主责任做出界定，而且对群组成员人数和个人建群数量、参加群数均设立了上限。与政府对共享经济的鼓励态度迥然不同，这些层层加码的监管手段，显示了管理层对社交媒体传播力的深刻担忧。

社交媒体的监管说到底是内容管理，从这个意义上说，政府和运营商是一致的。因此，任何对运营商的约束都应该从强化内容管理的立场出发，违背这个立场的监管行为，都是本末倒置，都是杀鸡取卵。既然社交媒体的监管是内容管理，监管的重心就应该放到发布者身上，从内容的源头开始治理，治理的思路是法治和运营商自律，治理的对象是账号和内容，治理的手段是算法加人工。世界各国概莫能外。

社交媒体的运作方式大多是：消息源上线之后，一旦被迅速传播，其扩散速率就会被算法捕捉到，之后，算法或者机器会加速这条消息的蔓延和扩散。但遗憾的是，现在的人工智能只能判断这条消息会不会火，却无法在语义上判断出这条消息的真伪。因此，唯一的办法是人工审核，比如扎克伯格在听证会上反复强调Facebook已经有2万人进行人工审阅。

人工审阅是一个笨办法。人工可以对消息的真伪做适度的判断，但是，在某些极端的情况下，人工审阅也无能为力。比如，针对这次美国大选，即便让他们审核针对密歇根州和威斯康星州的同性恋、人权、移民、持枪权的广告，恐怕也未必能提前发现其中的阴谋。因此，增加信息披露的透明度，推行账号的实名认证就势在必行。针对秘密资金干预美国大选一事曝光之后，纽约州政府率先提出法案，禁止匿名人士或团体在社交网站上购买政治广告。

通过法律的形式来规范人们在社交媒体上的行为，虽然往往会滞后，但是必不可少。根据《纽约时报》的一篇报道，过去五年来，有50多个国家通过了涉及社交媒体监管的法律。美国在金融、教育和国防等基础领域还有相应的法规出台，对从业人员社交媒体的使用做出规范。比如美国金融监管局要求，金融机构如果需要通过社交媒体与相关的人员沟通，就必须保留通信记录。美国证券交易委员会明确提出，上市公司可以根据《公平发布规定》使用社交媒体发布重要信息，但必须事先告知投资者将使用何种社交媒体公布。美国国防部规定：军人使用社交媒体时必须始终遵守《统一军事司法法典》，这意味着社交媒体并不是私人空间，所有士兵的言行都必须符合军人的身份。《儿童网上隐私保护法》规定，13岁以上的人才能使用Facebook。对于商业网站或在线服务商，任何儿童个人信息的在线采集、使用和公布都必须得到家长的许可，并告知家长如何提供许可。

2003年，英国颁布《通信法》，其中第127条规定："通过公共电子通信网络（包含网络社交媒体）发布恶意冒犯、猥亵、伤风败俗或者恐吓威胁等性质的内容即构成犯罪。"对于公职人员如何使用社交媒体，英国内政部于2012年发布了为公务员制定的"社交媒体使用指南"。

早在1997年，德国就开始在《民法典》和《刑法典》的法律框架内，制定了一系列对网络内容进行监管的条文。据媒体披露，2009年一年，德国政府要求谷歌公司屏蔽某个网页或提供某个用户的资料，有200多次。在法国，按照相关的法律，在社交媒体上发布违法言论的网民最高可获判4.5万欧元的罚款和一年监禁。2013年下半年，法国政府要求Twitter公司删除146个账号上的306条推文，是使用Twitter的国家中要求删除推文数量最多的政府，但最终仅有35%的内容被删除。

苹果公司公布的2017年下半年透明度报告（Transparency Report）中显示，苹果公司在全球范围内共收到29718次关于用户隐私数据分享

的请求。

根据美国《电子通信隐私法案》，政府机构可能会要求苹果公司保留用户的账户数据长达180天（通常为90天，若苹果公司收到更新请求，期限会延长到最多180天）。在此期间，相关的机构可以要求苹果公司对被请求对象进行一次性数据提取。2017年下半年，各国政府和相关的机构要求苹果公司在1214个案件中，对共计2547个账户进行数据保存，苹果公司应允并保存了其中1852个账户的数据。

另外，美国国家安全局的相关数据调查请求也大幅增加。苹果公司表示，该公司在2017年下半年收到多达16249次来自美国国家安全局的用户信息索取要求，较2017年上半年的13499次增加了20%，较2016年同期增加约170%。2016年下半年苹果公司仅收到5999次类似信息索取要求，受影响账户数量达到8249个。

除了苹果公司以外，谷歌、Facebook等科技巨头公司收到来自政府和相关机构的用户数据请求数量也呈上升趋势。谷歌发布的2017年下半年透明度报告显示，该时间范围内全球政府和机构共向谷歌发出48877项数据索取请求，涉及87263个账户，其中66%的请求获得了谷歌的配合。与2016年同期相比，政府提出的相关请求增加了3300余次。

而Facebook发布的2017年下半年透明度报告显示，政府对用户信息的请求数量相比2016年下半年同期增加了28%，从64279次增加到82341次，比2017年上半年增加4.4%。

可见，社交媒体崛起的十年，也是与政府博弈的十年。

一种监管 两种困境

中美两国制度不同、法律体系不同，对社交媒体的监管虽然都困难不小，但是性质完全不同。美国有成熟的法律环境，一旦在社交媒体上发生民事纠纷，就可以通过法律程序来解决，不需要监管。需要监管的是一些模糊地带，比如对同性恋、种族方面的敏感言论会引发某些特定群体的不满。在言论自由的原则下，这些纠纷无法通过法律来满足诉求，有些利益集团开始对社交媒体比如Facebook施压。因此，美国的监管困境是公司的商业利益和社会责任之间的博弈。

中国的监管困境与中国的制度、法律缺陷一脉相承。和美国相比，中国在民事法律体系方面的司法力度相当薄弱，但政府的公权力异常强大。公权力的资源大部分被配置在政治稳定上，但是在保护个人权益方面做得不够。由此造成了一种畸形：一方面是大量的屏蔽，另一方面是大量的假消息、人身攻击、人肉搜索在社交媒体上泛滥。在金融、医药卫生等高度规范的行业，对社交媒体的监管是非常严肃的事情，但中国在这方面几乎是空白。

就在扎克伯格感慨自己度日如年的时候，就在他以为Facebook已经走出“剑桥分析的丑闻”终于可以长出一口气的时候，英国《每日电讯报》又披露了一项最新研究成果，指责Facebook通过“推荐朋友”（suggested friends）这个功能，帮助IS等恐怖分子互相取得联系，甚至招募新成员。在Facebook删除的与IS或基地组织相关的内容中，99%是通过系统自动识别和审核员删除的。

在和奥巴马的那次私下会面中，扎克伯格有一句话说得有道理：处理社交媒体上的那些假消息，“没有简单的办法”。社交媒体的力量绝对不容低估，社交媒体的治理没有简单的办法，但是肯定有办法。

拯救我们的隐私

不管我们是用自己的一条交通线路来免费换取导航服务，还是用我们搜索的关键字免费换取内容，我们都是用个人敏感数据作为货币来购买企业服务的。因此，该怎么设计隐私的交易机制，让每个人能切实掌握自己的权利，成了经济学家讨论的热点话题。

打个比方，我们可以把个人敏感数据想象成一个人的影子：人的影子和人须臾不可分，如果想让影子消失，人就只能躲到完全黑暗的地方。那么，如果有人想买你的影子，这个交易该怎么设计？显然有两种方法。一种方法是企业花钱来买影子，或者说，企业用一种服务来换你的影子。现在通行的就是这种模式：企业提供服务，个人同意将自己的敏感数据卖给企业。在这种情况下，数据的所有权发生转移。另一种方法是，个人付费来买黑暗，将自己的影子保护起来。也就是说，个人通过付费的方式购买企业的服务，换来的是个人隐私数据的安全。在这种情况下，数据的所有权没有发生改变，但是数据的使用权发生了改变。

隐私悖论在中国值得高度关注。因为中国有全球最活跃的互联网经济，有大量初创科技企业在收集和处理个人敏感数据。中国也是全球最大的智能手机市场，手机聚集了全球60%的摄像头。初创企业不够规范，而且出于成本的考虑，在数据安全保密方面往往没有充足的资金投入。一个更大的问题是，创业公司中失败的公司占比非常高。创业失败后，消费者的个人敏感信息是怎样处理的，现在根本无从问起。

与隐私紧密相关的一个话题是定向广告。如果没有定向广告，隐私就不会值钱。如果没有定向广告，大多数互联网公司的盈利模式就

会从根本上被动摇，天价估值也会荡然无存。正是因为广告业对个人数据的贪得无厌，隐私安全才成为一个全球性的棘手问题。广告是免费商业模式中被广泛默认的盈利方式。最有效的广告是定向广告，而定向广告之所以奏效，是因为它收集了用户的个人数据，比如你曾经访问过哪些网站，你搜索过哪些关键词，等等。这些数据是定向广告赖以运转的原料。与传统广告相比，定向广告整体上提升了全社会的营销效率，有其存在的价值。

在现有盈利模式下，有人发出“隐私已死”的悲叹。如果采用消费者花钱买黑暗来保护自己影子的方式，这样虽然在技术上可以实现，消费者也有这个需求，但是这种做法会沉重打击企业的商业模式，所谓的大数据、人工智能，都可能会因为失去数据这个引擎而熄火。

如果全社会的隐私都被商业化，就意味着我们每个人的影子都被买下了，这样的社会也许运转得更加有效、更加繁荣，但是对每个人来说，我们好像既没有了眼前的苟且，也失去了诗和远方，因为我们自身已经不够完整。因此，在保护隐私和数据收集之间，必须有一道清晰的红线。

你的赞透露你的性格

性格是人们行为和情绪背后的关键驱动力，判断他人性格是成功社交的基本技能。尽管准确的性格判断来源于人们的社会认知技能，但是机器学习的发展使计算机模型也可以对人的性格做出有效的判断。

那么，计算机预测和人类判断，谁的准确性更高呢？剑桥大学心理测验中心研究人员大卫·史迪威和迈克尔·科辛斯基（现为斯坦福大学计算机科学教授）的一项研究解答了这个疑问。他们的研究证实了在人类性格判断中，电脑算法比人类更加准确，同时电脑算法有更好的可信度，也能更准确地预测与人类行为相关的特征。计算机在人类性格判断中超越人类的现象使市场营销和隐私领域都面临重大机遇和挑战。

在实验中，研究人员假设性格特征代表真实的个人特点，同时性格判断的准确性可以用三个关键标准来衡量：自评与他评（Self-other Agreement）、评分员间可信度（Interjudge Agreement）和外部效度（External Validity）。他们的研究表明，机器预测模型在这三个维度上全部超过了人类。

研究人员向86200位志愿者发放了包含100道题目的大五类性格测试问卷（myPersonality），以此来测量他们的大五类性格因素——开放性（Openness）、严谨性（Conscientiousness）、外向性（Extraversion）、宜人性（Agreeableness）与神经质人格特质（Neuroticism）。这些特征常被学术界以缩写“OCEAN”指代，测试结果也被称为OCEAN得分。

之后，研究人员在志愿者中随机抽取70520人并从Facebook提取他们的点赞数据，通过LASSO（Least Absolute Shrinkage and Selection Operator，最小绝对值收敛和选择算子，又译为套索算法）回归模型计算出Facebook点赞数量与人类性格之间的预测模型。同时，为了确保算法的准确性，研究员采用了10倍交叉验证（10-fold cross-validation）。他们将志愿者的点赞数据平均分成10份，轮流将其中9份作为训练数据，1份作为测试数据，进行试验。交叉验证重复10次，每次试验都会得出相应的正确率（或差错率）。最后将10次结果的正确率（或差错率）的平均值作为对算法精度的估计。

当时，许多接受测试的受试者都同意授权该应用访问其个人及其好友的Facebook资料数据——那时Facebook还允许这么做。这使研究人员得以对测试结果——OCEAN数值得分——及用户的Facebook“点赞”进行交叉对照，并根据他们在两者之间找到的关联建模。有了这个模型，研究人员往往只需一张用户的“点赞”清单，就能精准预测后续用户的性格，不需要再进行100道题测试。

自评与他评

研究人员从志愿者中随机抽取17622人并邀请他们的一位好友来完成针对志愿者的、包含10道题目的大五类性格测试问卷，以此为基础计算出人类判断的准确性。同时，研究员将之前得到的预测模型运用到这17622人身上，以此算出机器判断的准确性（见图6-1）。

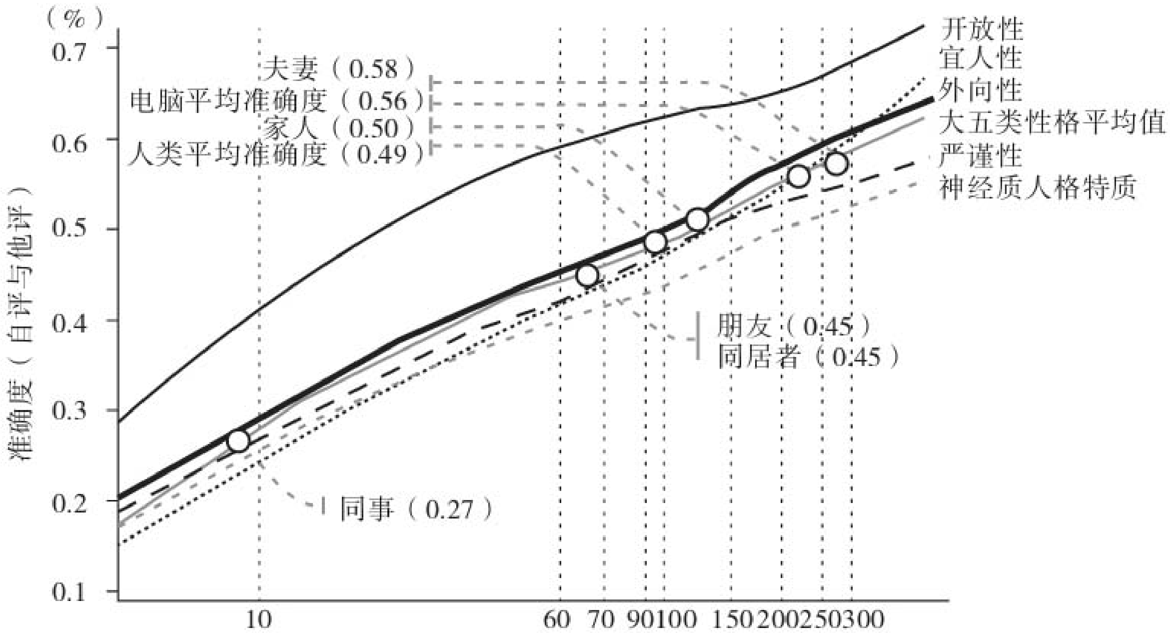


图6-1 Facebook点赞数量（对数化）

资料来源：Youyou、Kosinski和Stillwell，Computer-Based Personality Judgments Are More Accurate Than Those Made by Humans，2015。

他们发现，计算机判断的准确性随着点赞数量的增加持续上升，但增长率逐渐变小。当收集到10个Facebook点赞时，就能比用户的普通同事更了解这个人。收集到70个点赞时，足以比用户的朋友更了解这个人。收集到300个点赞时，足以比用户的亲密伴侣更了解这个人。当收集到超过100个点赞时，计算机个性判断的平均正确率比人类判断的平均正确率高。当收集到超过500个点赞，计算机性格判断的正确率会达到峰值。

评分员间可信度

评分员间可信度是指“判断结果在两名评分员的结论相一致的情况下准确性更高，且观点一致的评分员越多，准确性越高”。研究人员邀

请了14410位志愿者的两名Facebook好友来完成了针对志愿者、包含10道题的大五类性格测试问卷，并测试了两名志愿者观点间的一致性。同时，研究员将14410位志愿者的点赞数据随机平均分成两份，并用两台不同的电脑来建立独立的模型，以此来检测两台电脑得出结果的一致性。

他们发现，相较于人类判断的结果和元分析（metaanalysis）中得到的结果，计算机模型显示出更高的评分员间可信度。

外部效度

在本次实验中，外部效度检验的关注点在于性格判断对于人们生活状况预测的准确性。志愿者的自我性格评分、人类和计算机的判断被分别输入回归模型中，进行预测与性格有关的13种生活状况，例如生活满意度、政治倾向、价值观等（见图6-2）。

他们发现，除了生活满意度之外的其他12个指标，电脑模型的外部效度都比他人预测要高。在预测政治意向、社交网络特点方面，电脑模型和自我评价的外部效度相差不大。对于一些结果，例如社交网络活动、药物滥用、学习方向和Facebook好友数量四个方面，电脑模型的外部效度甚至比自我评价具有更高的准确性。

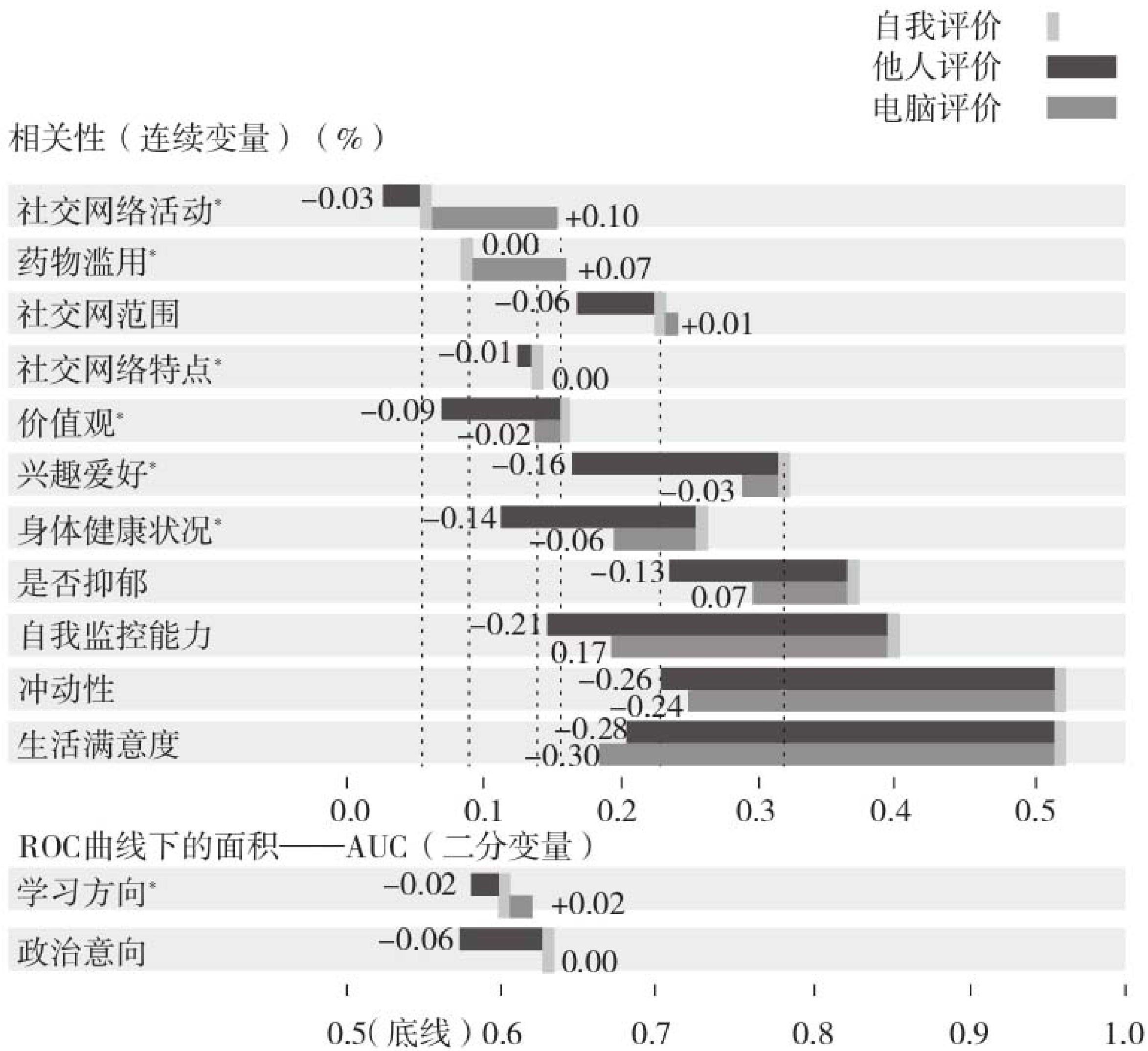


图6-2 预测与性格有关的13种生活状态

资料来源：Youyou、Kosinski和Stillwell，Computer-Based Personality Judgments Are More Accurate Than Those Made by Humans，2015。

两位教授的研究证实了在人类性格判断中，电脑算法比人类更加准确，同时电脑算法有更好的评分员间可信度，也能更准确地预测与人类行为相关的特征。究其原因，可能是因为电脑能够储存更多的数据，也可能是因为人容易受外部环境影响，例如情绪、精神状态等，

而电脑可以保持稳定性。但是相反，人类可以获得一些潜意识上的信息，这些信息电脑是无法获得的。不过，这种方法在真实世界里的效用受到了质疑。

当剑桥分析有限公司向心理测量中心申请使用它的模型时，该中心拒绝了。剑桥分析有限公司随后求助于剑桥大学的心理学教授亚历山大·柯根，后者非常熟悉该中心的工作。亚历山大·柯根以学术研究名义开发了一款名为this is your digital life（这是你的数字生活）的Facebook应用程序，程序收集了5000多万个Facebook用户的数据，其中3000万个简介包含足够的信息，可以生成性格概述。只有27万名用户授权亚历山大·柯根博士的应用程序获取他们的数据，所有的人都被告知他们的信息用于学术研究。之后，亚历山大·柯根将数据和模型卖给了饱受争议的剑桥分析有限公司。现在，Facebook已经禁止剑桥分析有限公司以及它的母公司和亚历山大·柯根教授使用这个平台。

第七章 “最后一公里”：寻找速度与成本的平衡

战略不是研究我们未来要做什么，而是研究我们今天做什么才有未来。——彼得·德鲁克

中国虽然有全球最大的快递市场，但不是全球最有价值的快递市场。正如BAT对互联网入口的竞争一样，“最后一公里”之争是电商和快递、物流公司对与消费者直接互动窗口的争夺。电商平台、快递公司都在尝试通过新的商业模式和技术手段迈出“最后一公里”的困境，难点在于寻找速度与成本的平衡。冷链是重资产行业中少有的高增长行业。众包快递是物流社会化的深度体现。逆向物流有场景、有数据、有技术，在中国是否有未来，值得观察。

2018年1月31日，来自山西省运城市临猗县的李朋璇走进中南海，和施一公、郎平、黄渤等九人一起参加了一场座谈会。座谈会的主持人是国务院总理李克强。29岁的李朋璇是百世快递在当地的网点负责人，他也因此成为第一位进入中南海与总理面对面的“快递小哥”。

半年前，因为在中国政府网写下了一段不到200字的留言，李朋璇被选中参加《政府工作报告（征求意见稿）》座谈会。百世快递隶属于百世物流集团。百世物流的第一大股东为阿里巴巴，其中阿里巴巴持股23.4%，菜鸟网络持股5.6%。阿里巴巴还持有百世快递70%的股份。

李朋璇是中国300万飞驰在路上的快递员中的一员。在过去十年中，中国快递业务量增长了超过30倍，年均增长达42%，行业发展速度是中国GDP增长速度的7倍。

可想而知，持续十年的繁荣给草莽英雄带来了意想不到的辉煌。但是从2017年开始，整个快递行业飞奔的脚步骤然放缓，从2016年的同比增长51%跌落至28%，业务收入增长从43.5%下降到24.7%。据国家邮政局预测，2018年行业增速将继续回调，降至22%，快递业务收入同比增长20%。即便如此，中国快递业的增速仍然是全球快递业的两倍左右。中国的快递业仍然以平均每天产生1亿个包裹的规模傲视全球，这个数字也是美国的两倍。

据国家邮政局数据统计，2016年中国快递业的行业规模保持在4000亿元左右，约合606亿美元。而全球最大的三家快递公司DHL（敦豪航空货运公司）2016年的营业额为776亿美元，UPS（美国快递公司）2016年的营业额为658亿美元，FedEx（联邦快递）2016年的营业额为603亿美元。也就是说，中国虽然有全球最大的快递市场，但不是全球最有价值的快递市场。从2014年开始，中国的快递业务量开始超越美国。但是，2015年美国快递业收入规模约为1400亿美元，是中国快递业收入规模的3倍。2015年，中国快递企业每单快件收入13.4元，仅为UPS的1/5、联邦快递的1/10。据中国电子商务研究中心监测数据显示，DHL、FedEx、UPS和TNT（托马斯全国运输）仅占中国国内快递市场份额不到1%，但四大国际快递巨头占据了中国国际快递市场75%的份额，这部分也是利润最为丰厚的市场。

美国市场基本形成了四大快递的寡头垄断，DHL、UPS、FedEx、TNT总共占市场份额约90%。反观中国快递行业，企业之间竞争仍然非常激烈，整合程度不够，并且从2007年开始行业集中度还呈现下降趋势。排名前四位的企业收入份额之和从70.6%下降至2014年的52.8%，排名前八位的收入份额之和从86.4%下降至2014年的78.7%。前四位之和的下降幅度超过前八位的下降幅度，表明前四大企业对市场的占有率进一步缩水。也就是说，当行业快速扩张的时候，前四大企业的扩张速度低于行业增长速度，给更多小企业留出了足够的生存空间，竞争的加剧进一步拉低了行业的平均利润。数据显示，快递业

的平均单价从2004年的28.8元一路下降到2015年的13.4元，加之其间劳动力成本普遍上涨，房屋租金逐渐攀升，利润率从原来的近30%下跌至5%左右。于是，快递公司从2016年开始批量上市，顺丰、圆通、申通、韵达A股借壳上市，中通、百世赴美上市。到2017年，中国民营快递公司中的中坚力量全部挂牌资本市场。

正如BAT对互联网入口的争夺一样，“最后一公里”之争是电商和快递、物流公司对与消费者直接互动窗口的争夺。拥有快递这个环节是新零售和传统零售最大的不同。传统零售是在下订单的同时就完成了订单的执行，根本不需要快递。但新零售在下订单之后还需要执行订单，快递员送货上门、客户确认收货之后才算完成订单，而且一次快递完成订单是最有效率的。对新零售来说，快递是订单履行的最后一个环节，是商家和消费者在线下唯一的也是最后的接触点。快递不产生新产品，却是电商的兵家必争之地。

由于快递行业的特征、市场现状、政策法规等，“最后一公里”在整个物流环节中的距离虽然最短，但消耗了总成本的30%左右。以北京蔬菜价格为例，有报道显示从京郊新发地蔬菜批发市场到社区零售点，这“最后一公里”的成本约为从蔬菜基地山东省寿光市到北京新发地物流成本的4倍。

十年前，中国的包裹量仅是美国的1/10。2017年的“双十一”，三天之中阿里巴巴共产生了十多亿个包裹，菜鸟网络历时一周时间完成配送，这在全世界绝无仅有。但是，规模的高速增长并不能掩盖快递业存在的弊病，快递延误、丢失、损毁等问题一直是制约行业提高消费者体验的痛点。

图7-1所示为电商物流从业人员的一天。



图7-1 电商物流从业人员的一天资料来源：《全国社会化电商物流从业人员研究报告》。

快递是货运和物流业发展最快的细分行业之一，运营重点在于缩短配送时间，提高配送频率，改进运营效率，以便提供更低的价格。说得通俗一点，就是寻找速度和成本的平衡。无论是从消费者体验还是从成本角度考虑，面临竞争压力的电商和快递、物流企业都有巨大的动机来推动“最后一公里”的变革，挖掘其中被忽视的潜在价值。由此，在体验至上的互联网经济中，“最后一公里”也正在从单纯的快递概念转变为一个与时代脉动息息相关的商业话题。

一路“顺风”错过了什么

说到快递，不得不提顺丰。据说中国的快递公司分为两种，一种是顺丰，另一种是快递。还有一个流传甚广的微博让人们对顺丰的快递小哥刮目相看：“刚才顺丰的快递员在我的公司发飙了。‘我一个月工资1.5万元，会为了你这2000块钱的礼品丢这个饭碗吗？’整个公司，一片寂静。”

的确，顺丰以100多亿美元的营业额稳居全球十大快递包裹运营商之列，平均每天处理800多万个包裹，这些骄人的战绩足以让它傲视群雄。凭借上市后股价的连续暴涨，顺丰控股总市值曾经一度超过3000亿元，成为深圳市值一哥，顺丰创始人王卫的身价也一度逼近2000亿元，有媒体戏称和中国首富的称号“只差一两个涨停板”。但是之后，顺丰的股价一路下跌。上市一年多以来，顺丰的市值已经蒸发900多亿元。

2018年4月23日晚间，顺丰控股发布公告，称公司四名股东计划减持公司股份，合计减持可能将超过3亿股，占公司股本的7.53%，累计套现可能高达150亿元。这是顺丰上市后首次出现股东的大规模集中减持。四名股东持有顺丰控股约20%的股份。

如此大规模的减持，多少显示出股东对未来信心不足。曾经威震江湖的快递枭雄、曾经霸气十足的顺丰、曾经一路顺风的王卫，到底错过了什么？

烧错钱

中金公司研究报告显示，2007—2016年，快递电商件的复合年均增长率高达60%，草根出身的“四通一达”［申通快递、圆通速递、中通快递、百世汇通（后改名百世快递）、韵达快递］虽然比顺丰诞生的时间要晚，却后来居上，跟随电商井喷式的增长逐渐占据了近80%的份额。电商购物投递的快递单量占中国全部快递量的70%左右。

再来看看2016年的顺丰。这一年，顺丰的营业收入同比增长21.51%，其核心板块时效类产品的增速仅为16%，远低于行业平均高于40%的增速。利润是企业唯一的追求，超额利润更是企业家梦寐以求的，但是顺丰因为过于强调利润而没有及时进入电商生态，让竞争对手快速成长，失去了最快速增长的市场，到今天都一直处于一种微妙的市场地位。

一般来说，一个行业中营业额最高的企业，往往也应该是市场份额最大或者比较大的企业。但在快递业不是如此。从2017年的年报来看，顺丰虽然以710亿元的营业额位居第一，超过后四位之和（百世的营业额约为200亿元，圆通的营业额约为200亿元，中通的营业额为130亿元，申通的营业额为127亿元）。在净利润方面，顺丰也以约48亿元排名第一。但从包裹量来看，顺丰的市场份额却以不到8%排名第六。中通以15%的市场份额位居第一。

没有足够的规模，对一家公司来说是危险的。巴菲特认为，卓越的上市公司必须有一条“经济护城河”，即一种结构性的优势。如果你的竞争者知道你的秘密却不能复制，那就是一种结构性的优势，就是一条“护城河”。只有四种难以复制且能持久的“经济护城河”，规模经济是其中之一。其他三种分别是网络效应，知识产权、政府许可或者客户忠诚度，以及高昂的用户转移成本。

2017年，顺丰终于下决心进入高端电商领域。不幸的是，这个决心下得太晚，晚到赶上了行业大幅降温，行业增速断崖式地跌落到

24%。虽然从数据上看，2017年顺丰的年度增速开始接近行业平均水准，但是整整错过了行业爆发式增长的十年。

作为行业标杆却没有在行业增长中分得一杯羹，已经是战略失误。更糟糕的是，顺丰不愿意赚给电商跑腿的辛苦钱，却冒险斥巨资进入电商业。从2014年开始烧钱开“嘿店”和“顺丰家”，两次尝试都以失败告终，累计亏损16亿元。这个数字对顺丰来说也许算不上伤筋动骨，但却是顺丰一系列战略失误中最浪费的一笔。

顺丰的跨界之所以不被看好，是因为快递连接的是仓库和货架，但是从货架到购物篮却完全是另一个行业，是一个对顺丰来说未知的行业：零售业。快递面向的是货，零售面向的是人。快递的基因是安全和快捷，这也是美国运通可以从一家快递公司成功转型为金融机构的原因，因为两者的基因是一样的。但是零售的基因是薄利多销。缺乏零售基因，意味着快递企业不太可能转型成为真正意义上的零售商。FedEx收购文印公司金考（Kinko），并不意味着它进入了零售业，而是占领了文件快递的发送终端，打通了文件快递价值链的最后一环。

美国前四大快递公司占全行业份额的95%，中国前四大快递公司占全行业份额的50%。如果顺丰在2014年的时候把钱砸在行业整合而不是进军零售业上，今天的行业格局肯定是另一番景象。事实上，在过去的十年中，中国快递业基本没有发生改变行业格局的收购，直到2010年百世收购汇通，民营快递业的格局才从延续多年的顺丰加“四通一达”稍微有些变化。

纵观全球快递业发展史，其实就是一部并购的历史。1999年UPS登陆纽交所之后，借助资本的力量大刀阔斧地进行战略性收购，在短短五年时间里收购了40多家公司，完成了在公路货运、航空货运、零售发运、商业服务、海关报关以及金融和国际贸易服务等诸多领域的

一系列布局。有数据显示，2000年至今，UPS的营业收入增长中一半以上来自并购。

成立于20世纪70年代的FedEx，作为四大快递中的后起之秀，也是一路靠收购而在全球攻城略地。1978年上市之后，FedEx于2000年收购了Tower Group International（国际铁塔公司）和WorldTarriff（世界关税网站），组建FedEx Trade Network（联邦快递贸易网络），如今已经成为北美最大的海关统计数据供应商以及全球领先的海运空运贸易数据供应商。2014年，借助收购逆向物流公司Genco（真科），FedEx从传统的B2B物流向电商领域进军。依靠对印度普拉卡什空运（Prakash Air Freight）、匈牙利航空货运（Flying-Cargo Hungary）、巴西物流巨头拉皮多·科梅塔（Rapidao Cometa）的一系列收购，FedEx成功打开欧洲及新兴市场的大门。

国内物流业的并购在2015年迎来了前所未有的突破式的发展。这一年，国内并购的案件数量为204起，同比增长64%，并购总金额为342.5亿美元，是2014年的7.5倍。但是，从公开披露的资料来看，在顺丰25年的发展历程中，没有发生一次并购。

顺丰不采用并购的战略来扩大市场份额，而是倾向于采用合资公司的方式来运作，比如与UPS成立合资公司，针对交易规模复合增幅高达60%的跨境电商推出联合品牌，与夏晖公司成立一家冷链物流的合资公司，与新邦物流合资成立一家以加盟制为主的零担快运机构，联合其他8家供应链企业成立合资公司，打造大数据运营平台。合资是中国改革开放之后比较特殊的一种公司所有权制度。与并购相比，合资在扩大市场规模方面要迟缓得多，在战略的力度层面要弱得多。

萎缩的商务需求

当年顺丰起家，靠的是商务文件和票据往来对高端快递的旺盛需求。这个市场一旦形成口碑，竞争并不激烈，利润相对稳定而且丰厚。票据中比重较大的是纸质发票。从纸质发票到电子发票，中国经历了一个相对迟缓的推动过程，但是它的彻底普及却几乎是在一瞬间完成的。从全球来看，电子发票市场渗透率在16%~30%，少数国家渗透率超过50%。未来全球电子发票市场的增速将达到20%，电子发票全球化趋势明显。

2013年6月，中国内地第一张电子发票在京东商城开出。2015年2月，中国人寿率先开出中国内地金融保险业首张电子发票。与纸质发票相比，电子发票边际成本非常低，成本优势明显。

电商的爆发增长更是催生了电子发票的推广。根据广州税务局电子发票试点数据，自2014年9月至2015年9月，试点企业京东商城、唯品会、中国移动线上端共开出4131万张电子发票，对应的开票金额为132.75亿元，每张发票的平均消费额约为321元。有专家据此推算，2017年国内增值税电子普票开票量可达552亿张。

电子发票真正进入寻常百姓家是在2017年。随着移动支付的普及，在二维码的推动下，电子发票几乎一夜之间在全国遍地开花。

中国虽然起步较晚，但是票证电子化的趋势越来越明显，渗透率逐步攀升，在互联网浪潮的涌动中，各行各业都大幅降低了对纸质票证的需求。从2016年开始，三大电信运营商全面停止纸质发票。2017年，航天信息51发票平台注册用户已经超过50万户，电子发票开票张数超过13亿。

传统的纸质票证类业务市场受到严重冲击，殃及快递业，首当其冲的是顺丰。在这样的背景下，2016年，顺丰发力保单快递市场。保单以小件为主，对安全和时效性非常敏感，对费用的敏感程度较低。但是这些战略都不能抵御票据文件电子化导致的市场萎缩。从2017年

年报来看，在整个行业以平均28%的速度增长的时候，顺丰的核心板块时效类产品占营业额的比重延续了上一年的跌势，从69%下降到66%，增速为18%。

不仅纸质发票正在逐渐淡出市场，而且纸质票证全部面临退出市场的风险，这对商务快递来说，算得上是雪上加霜。2016年初，财政部、国家档案局联合发布了新的《会计档案管理办法》，明确了电子档案的法律地位。除了应用于税务系统的电子发票以外，财税系统的电子收据类业务也开始进行技术研究和试点。虽然这类业务尚处于初始起步阶段，相关的技术标准和服务模式还在逐步完善，但是这个趋势已经不可避免。

中国城镇化进程的推进，使票证类市场在部分领域不断萎缩的同时仍然保持了较大的市场容量，但总体市场增速较前期已经有所放缓。在这样的背景下，顺丰不得不寻求新的利润点。虽然揽收高端电商包裹有所突然，但是电商的爆发式增长一去不复返。于是，顺丰开始进入货运领域。2017年，顺丰重货运输占总营业额的比重达到6%，同比增长80%。

根据物流采购联合会的数据，电商大件物流总费用年复合增长率超过65%，成为继快递之后物流市场新的战略增长点。但是这个领域也有不少势均力敌的竞争对手。从快递票均收入看，有国内公路快运老大之称的德邦在2015—2017年的票均收入分别为29.4元、25.4元和25.4元，不仅远高于行业平均水平，甚至超过顺丰的23.1元。

在这个时点进入货运市场，顺丰算得上是背水一战。今天，这条路对顺丰而言是无处可走的路，明天，它是否让别人无处可走，是否能重新演绎顺丰在快件领域的神话，还需要时间的考验。

暗藏隐忧的成绩单

一直以来，政府对航空运输业的管制较为严格，市场准入门槛高而且要求大型资本投入。2017年，顺丰航空的发货量占全国航空货运总量的23%。作为一家民营企业能取得这样的成绩，应该说令人称道。

在区域经济发展和城市化进程的推进下，中国航空货运规模在过去十多年中一直保持增长，但是受到航油价格波动和全球碳排放控制浪潮等诸多不利因素的影响，航空货运是一个高端但规模不大的市场。一架载重12吨的全货机，包括燃油、地面服务等成本在内一飞一落就是十多万元的总成本。在全部装满的情况下，每千克的运费为2元。在货源不足的情况下，每千克运费成本相应提升，甚至有可能高达一千克50元。

众所周知，美国FedEx从空中快递运输业务起家，但是在2000年，FedEx做出重大转型，从空中转向地面运输和货运，背后的逻辑就是从一个500亿美元左右的市场空间转向3500亿~4000亿美元的市场空间。因此，仔细掂量，顺丰这份骄人的成绩单其实暗藏隐忧。

如果说FedEx从空中转向地面的战略逻辑对顺丰应该有所启迪，那么另一个中国特有的国情是高铁时代的到来。高铁的运输条件非常适合快件，而且高铁一改过去“铁老大”的做派，主动进入电商生态圈，为“双十一”等活动推出电商黄金周运输服务，特别是在京沪高铁“复兴号”列车上推出高铁“极速达”快运新产品，据称是国内最快的快运产品。

在“最后一公里”的角逐中，速度与成本的平衡一直是所有参与者所追求的。当高铁遇到航空，天平很自然地偏向了高铁的一方。高铁快递的成本一般要比航空货运低1/4，据广东铁路局披露，从广州到长沙，航空方式约为2元/千克，汽车方式约为0.3~0.4元/千克，高铁运价为1.5元/千克，虽然成本比汽车要高，但是比航空低25%。

高铁的庞大网络如果和物流公司资源有效整合，就可以大大降低物流成本。顺丰也在主动与高铁展开合作。2017年，铁路等运输方式完成的业务量占顺丰总快递业务完成量的1%。

通过高铁，全国范围内快递“当日达”乃至当日送抵终端用户，渐成现实。顺丰作为全国最大的快递企业，拥有自己的货运飞机，从成都到北京、上海，最快也是“次日达”。高铁冲击着快递的行业格局，这仅仅是在中国上演的一幕。对拥有41架在飞全货机的顺丰来说，对于一家家底不算丰厚的民营上市公司来说，这一幕惊心动魄。

亚马逊的“最后一公里”

传统解决“最后一公里”的方案，无一例外都倾向重资源投入的模式，例如加大网点布置、增加配送人员等，以成本换市场，尽快提升末端配送能力，扩大市场占有率以期取得市场规模效应。成本换市场的策略在行业发展初期对电商和快递、物流公司的发展起到了不可替代的催化作用，但在竞争已经进入白热化的快递业，特别是在共享经济持续发酵、新商业模式不断涌现的大环境下，快递业越来越迫切地渴望具有降低配送成本和提升配送效率的投递方式，不仅中国，美国也是如此。

对电商物流来说，在订单的执行过程中，如何实现一次配送至关重要。二次配送的整个过程全部是负利润：重新收回，重新码放，再存储，再移出，再出发，整个过程没有增加任何价值却全部是成本。日本电商业的数据显示，虽然不同公司的二次配送率有所不同，但是一般来说，一次能够完成配送的仅占整体的50%~60%，剩下的40%~50%都是白白耗费时间和人工费的二次、三次配送。

2016年，亚马逊的运输成本高达162亿美元，比前一年增加40%，并且只通过Prime（金牌会员）等费用收回了大约一半的成本，最终亚马逊必须承担72亿美元的运费，这几乎是塔吉特在2016年全部利润的3倍。因此，降低物流成本，最大限度地消灭二次配送，成为亚马逊要消灭的一个痛点。

在一次配送方面，亚马逊屡有创新。它的做法与中国有类似之处，比如智能提货柜，但是从整体上说，亚马逊的策略偏“轻”，而中国快递业的做法偏“重”。

据彭博社的调研，2017年亚马逊以226亿美元的研发投入高居全球排行榜第一，超出第二名谷歌60亿美元。但在2013年之前，亚马逊从未出现在这张榜单上。这几年，亚马逊不仅高居榜首，而且和第二名相比遥遥领先。从以下这些创新中我们可以看到，在“最后一公里”，亚马逊一直以技术应对每一个细节，以创新打造收货的闭环。

●后备厢收货

客户可以远程允许快递人员访问他们的车辆并将包裹放入汽车后备厢以便完成订单，不需要额外的费用。

具体做法是，亚马逊Prime会员（非Prime会员不具备资格）下载亚马逊钥匙（Amazon Key）并将他们的亚马逊账户与安吉星等连接汽车服务的软件相关联。连接完成以后，他们可以在下单时选择“车内”交付选项。派送当天，快递员将获得四个小时的“交货窗口”。当送货员前往规定好的位置时会收到亚马逊钥匙许可（Amazon Key permission），这样快递员就可以将包裹放到后备厢内。交付完成后，客户会收到通知并能够看到后备厢何时被打开和关闭。如果不在公共区域内或在特定区域的交付区域外，则无法使用车内交付。

目前，该服务仅适用于美国37个城市及其周边地区，仅适用于2015款或更早的雪佛兰、别克、通用汽车、凯迪拉克和沃尔沃汽车。亚马逊表示，随着时间的推移，将计划增加更多的城市和车型。

●智能门铃

在以9000万美元收购智能门铃制造商Blink两个月后，亚马逊又斥资10亿美元收购了另一家可视门铃制造商Ring。这是继2017年亚马逊以137亿美元收购全食超市之后最昂贵的一笔收购，也被视作亚马逊打通“最后一公里”的重要布局。Ring最明显的优势是它可以整合到“亚马逊钥匙”的服务之中，让主人实时看到快递员开门送货的全过程。Ring

还可以和亚马逊的另外两款智能家居产品Alexa和Echo（智能音箱）同步。

●亚马逊钥匙

亚马逊在2017年11月推出了亚马逊钥匙服务，该服务为亚马逊物流配送人员提供5分钟解锁客户门锁的权限。通过云端摄像头，整个派送过程将作为视频片段实时发送给客户。

客户首先要从亚马逊购买智能锁和云端摄像头，一套售价为249美元。云端摄像头也可以作为独立安全摄像机出售，价格为120美元。由客户安装或由专业的亚马逊技术人员免费安装。摄像头默认设置为从房子内部拍摄显示前门，允许客户通过亚马逊钥匙应用程序来查看谁进来过。

当顾客在亚马逊上购买东西时，他们会看到所有可用于钥匙交付的物品被标记为“家中送货”。

在派送当天，顾客会收到手机信息获知大概的派送窗口。当送货员到达时，应用程序会自动告知客户快递员在门口。快递员首先会敲门或按门铃。如果没有人回答，快递员就会在应用程序中按一个按钮，将消息发送到云端，云端再将消息发送到客户的亚马逊智能锁上，门自动解锁。

快递员并不会去开锁，也没有钥匙或密码。快递员只是通过门打开的一个缝隙把包裹放在门内，然后关上门。放好包裹后，快递员滑动应用程序上的另一个按钮将自动锁门。

系统只能给锁发送一次代码，并且仅在快递员首次到达门外的5分钟内有效。客户可以通过手机上的云端摄像头实时观看整个派送过程，也可以在手机上发送一个带有时间戳的视频传送片段以供日后观看，以及包裹递送和门重新锁定时的消息。

●亚马逊派单

司机注册该应用程序后，在大都市附近的小仓库提货，并将其交付给客户。该计划现已在包括西雅图、拉斯维加斯、凤凰城和达拉斯在内的14个城市推出。

应用程序在开始工作前一小时发出通知，告知司机取货地点、交货地点以及今天的工作量。当抵达取货地点时，司机需要打卡，并将包裹搬运上车。亚马逊还会为司机设计一个行驶参考路线。

●智能提货柜

安装在公寓楼里的智能储物柜，配置了触摸屏和键盘，用户使用单独密码才可收取快递。仅对公寓的居民开放，类似中国的丰巢。储物柜并不仅仅对亚马逊的包裹开放，而是任何电商的快递都可以使用。

●托管卖方发货仓

也叫FBA现场办公（Fulfillment by Amazon onsite，亚马逊提供的代发货业务），是指亚马逊把自己的软件以及物流系统入驻到第三方卖家的仓库，利用卖家的仓库进行储备货物，并且派专业人员帮助卖家理顺仓库布局和包裹处理的过程。卖家的货物配送可以直接使用亚马逊自己的快递、UPS账户，运费折扣最高可到85%。同时，还有亚马逊自营配送的流量支持。

冷链“冷美人”

快递小哥李朋璇到底写了什么样的留言，把他送到了中南海，送到李克强总理的面前呢？在“2018‘我向总理说句话’网民建言征集活动”下，他是这样写的：

农村生鲜快递易腐烂赔偿贵，盼能买保险

总理，您好。我是山西省运城市的一个基层快递站点的员工，我们兢兢业业工作，只为助农。我们承运的物品中，有很多生鲜苹果，利润微薄且极易腐烂，作为基层站点真的伤不起。生鲜不同于其他产品，发出去一旦有问题就是发件方责任，每件理赔30元，但利润每件才2元。我很想为果农的生鲜买份保险后再拉货装车。希望国家有关部门能重视生鲜快递的生存现状，改变现在不发生鲜农产品走不出去，发了出现高额赔偿伤不起的局面。谢谢。

山西省运城市临猗县是“全国水果十强县”，李朋璇自己家就种了30亩的果树。李朋璇所提到的生鲜快递，恰恰说到了中国物流业的一个痛点：没有一个覆盖全国的冷链运输网络。中国生鲜行业发展缓慢，在很大程度上是受到了冷链运输的制约，高成本导致收益降低，阻碍了发展的速度。

冷链物流是指商品从产地到消费者终端的各个流通环节，均置于受控的低温之下，以保证产品品质最小限度下降的专业物流形式。相比其他运输方式，冷链算得上是物流业中的“贵族”。

据商务部统计数据，中国果蔬、肉类、水产品的冷链流通率分别为22%、34%、41%，而欧美日等国家易腐食品的冷链流通率为

95%~98%，肉禽等产品的冷链流通率更是达到100%。

十年前，中国甚至没有一条完整的冷链。在中国消费升级和中产阶层崛起的宏观背景下，当京东、顺丰等企业进入冷链行业，当生鲜电商成为电商领域最后一片蓝海时，冷链突然变得至关重要，各路资金都纷纷看好。根据中国物流与采购联合会发布的报告，2017年，随着消费结构升级和消费模式的创新，冷链物流需求继续保持中高速增长。未来五年，我国冷链物流市场将以20%以上的年复合增速发展，到2020年市场规模有望达到4700亿元。

冷链是重资产领域中为数不多的仍然保持高速增长的行业，而且相对经济周期的波动性小，但其实，中国的冷链物流网络不仅基础设施还在建设之中，冷链的上下游也还在磨合之中，还有诸多现实的挑战难以克服。

冷链需要雄厚的资本作为支撑，而且投资回报的周期长。投资的重头戏是冷库。一般来说，冷库的每平方米造价是5000~6000元，因此，对于那些急于寻找回报的热钱来说，冷链算是一个“冷美人”。

冷链具有规模效应，一旦形成市场地位就很难被其他对手撼动。全球冷链联盟（GCCA）公布的2016年全球冷库容量报告显示，作为冷库建设发展最快的国家，中国的冷库容量已经超过1亿立方米，较2014年增长21%。截至2016年，全球冷藏库产能达6亿立方米左右。

中国目前绝大部分的冷链企业都是区域性的，都是以运输为主。但其实，全球前五大冷链公司无一例外全部是以仓储为主，运输业务大多外包，尤其是美国的企业。全球冷链企业的排名不是以营业额来计算的，而是以仓储容量规模排序。全球第一大冷链企业、拥有115年历史的美冷（Americold Realty Trust），拥有并运营158座温控仓库，累计近2800万立方米的存储量。在其高峰时，曾经拥有182座冷库。2010年，招商局国际与美冷成立合资公司招商美冷，2015年，招商局

物流全面接管招商美冷。招商美冷在国内主要一线城市拥有和管理14座冷库，面积约15万平方米。

冷链的损耗高，对温度等特殊条件要求也高，导致它的成本居高不下。于是，有些快递公司想到用一些土办法来保证低温，比如用泡沫塑料箱加冰块来实现冷藏，也称之为冷链。从严格意义上说，这不能算作冷链，因为冷链的温度应该是全程可控的，而且这样做也不环保。

从运输规模来看，陆地运输是中国冷链行业的中坚力量。从冷链运输结构分析，中国公路冷藏运输比重为25%，铁路冷藏运输为55%，船运约为20%，而欧美发达国家公路冷藏运输占冷藏运输总比重的60%~80%。

中国的冷链企业还有一个缺陷就是功能单一，有些仅仅作为跨国公司的供应链中的一环，比如招商美冷在初始阶段是沃尔玛在中国的冷链供应商之一。而美冷在全球有2400名客户。从本质上说，冷链是通过集约化、标准化来降低成本从而实现利润的，比如服务麦当劳30多年的夏晖物流，可以保持麦当劳产品的物流损耗率在万分之一左右。冷链企业愿意成为跨国公司供应链的一员而不愿意面向普通农户，就是因为后者不够集约化，更不够标准化，所以成本居高不下，赢利遥遥无期。

要赢得冷链这个“冷美人”的芳心，冷链企业还需要投入更多的热情。

图7-2所示为2018年全球领先冷链运输和仓储服务提供商的温仓储容量。

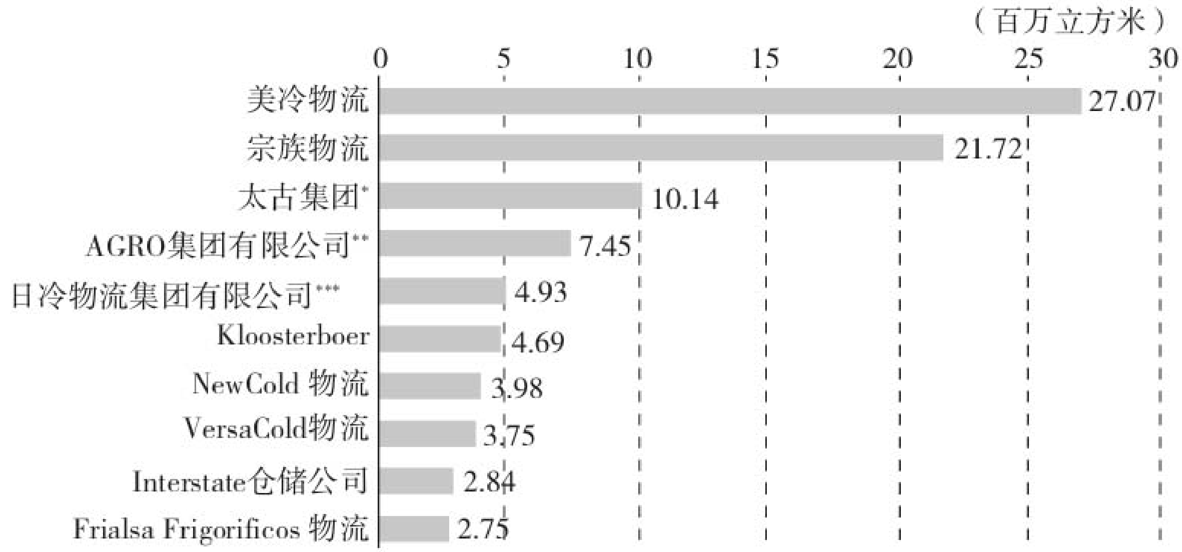


图7-2 2018年全球领先冷链运输和仓储服务提供商的温仓储容量

退货退出一片蓝海

从历史上看，大多数零售商和制造商的逆向物流体量并不大，但近几年，电商在全球范围内的狂飙突进，导致商家开始面临前所未有的产品退货潮。每年，全球消费者在购买后又退货的商品总金额高达惊人的6400多亿美元，超过沃尔玛一年的营业额，大约占全球零售额的4.4%。退货，这个每每让商家头疼的问题，却让一向名不见经传的逆向物流突然有了施展拳脚的空间。

美国逆向物流执行委员会对逆向物流进行了解释：为了重新获取产品的价值或使其得到合理处置，产品从消费地到生产地的移动过程。在零售业，逆向物流通常处理的是退货。最常见的退货是服装，其次是电子产品、美容产品和运动或户外装备。服装零售业的平均退货量占到销售额的10%，电子产品和书籍零售行业的平均退货率为8.8%。

对全渠道销售而言，电商的退货率通常更高。一个原因是通过免费退货政策吸引顾客，大大增加了客户购买不必要的东西之后进行退货的概率。根据毕马威展开的“2016年全渠道零售调查”的结果显示，高达91%的退货是由于零售商通过提供“免费退货”来吸引新客户而直接导致的。

对商家来说，退货的每一个环节都是成本。根据高德纳针对300家零售商的调查，只有48%的退货可以以全价进行再次销售。如何处置退货，已经成为一个全新的战略，逆向物流的价值在于，让退货流程从必要的经营成本转变为战略优势。比如，良好的退货体验可以增加客户的忠诚度，让没有任何瑕疵的退货重新进入分销渠道，甚至可以再次成为利润。

逆向物流的一个经典案例来自知名化妆品品牌雅诗兰黛。雅诗兰黛一年的销售额高达40亿美元，而每年退货、过量生产、报废和损坏的商品额也很惊人，达1.9亿美元，约占销售额的4.8%。为了降低退货损失，它投资130万美元用于购买扫描系统、商业智能工具和数据库以便建立逆向物流系统。在系统运转的第一年，就为雅诗兰黛带来了以前只有通过裁员和降低管理费用才能产生的成本价值。后来，逆向物流系统通过对雅诗兰黛24%以上的退货进行评估，发现可以再次分销的产品居然是真正需要退货的1.5倍。

逆向物流最大的敌人不是成本，而是时间。对零售业来说，退货产品从发出到抵达最终处置点的时间，意味着产品价值的降低。耗时越多，产品恢复的价值就越低。因此，强调时间和速度，最大化地恢复退货价值，是逆向物流的核心所在。

根据专业机构调研预测，中国物流市场容量大概在5万多亿元，而2015年，逆向物流约占其中的20%。同时，我国逆向物流成本占到总成本的20%以上，远远高于发达国家4%的平均水平。可见，逆向物流领域还是一个真正待开发的宝藏，但目前的参与者只有寥寥数家，只有京东把逆向物流提升到了战略层面。

从财务的角度来看，退货有一个固有的悖论：如何创造一个理想的退货政策，它能够增加销量又不会出现过度退货导致的赢利能力下降的问题。在《零售期刊》（*Journal of Retailing*）上发表的一项研究中，研究人员分析了基于五个不同维度的退货政策。

●时间宽松度（Time Leniency）：零售商接受退货的时间段（例如，30天退货政策、60天退货政策等）。

●金钱宽松度（Monetary Leniency）：零售商为退货返还多少钱（例如退款保证、收取其他费用等）。

●手续宽松度（Effort Leniency）：涉及给消费者带来多少麻烦（例如填写表格、呈现标识等）。

●范围宽松度（Scope Leniency）：退货政策涵盖哪些产品（例如是否包括待售商品）。

●退换宽松度（Exchange Leniency）：消费者得到的回报（例如现金、商店信用、替换物等）。

有趣的是，不同维度的组合可以实现不同的目标。根据研究，在金钱和手续方面宽松的退货政策有助于增加初始购买和后续购买。此外，向消费者提供金钱奖励的政策也会增加购买量。当希望减少退货时，退货政策在时间、退换范围等方面应该有所收紧。

据行业调研统计，中国约有73.4%的企业缺乏退货和召回逆向物流系统，92.7%的企业逆向物流管理是通过简单的手工输入而非自动化智能化系统完成的，企业退回的资产价值约有53.6%在缺乏透明度和监控条件下永远“流失”了，退回资产的23.5%在返回公司的途中“损毁”了，这都是缺乏专业逆向物流供应商导致的。重新认识退货，重新认识逆向物流十分必要，因为一个良好的退货处理系统能使退货从成本中心变成一个利润中心。

在企业级工智能排名中相当靠前的美国Optoro就是从事逆向物流的新贵。它的引擎工具使用人工智能和专有算法可以将退货发送到下一个最合适的地方。具体而言，通过分析超过1200个属性的数据，Optoro的技术可以在综合考虑每件物品的预测售价和将该物品配置到各个渠道所需的成本之后，找到一条实现该物品最高净值的快递渠道。

新零售不仅包括全渠道销售，也应该包括全渠道退货。对中国这个全球第一大电商市场来说，逆向物流有场景，有数据，也有技术，

是一片值得期待的蓝海。

众包在路上

借助社会闲置资源解决配送能力并降低成本，众包快递成为快递大军中的一股清流，也是共享经济在“最后一公里”的落地。2013年，人人快递开始试水众包快递，目前平台累积的自由快递人超过百万。“爱鲜蜂”和“家家送”也充分利用社区周边的小商铺店主作为配送力量，最快能够在30分钟内完成配送。阿里巴巴与京东也分别有菜鸟物流和京东到家试水众包快送服务。

众包大致可以分成两种模式：成员抢单和系统派单。以京东到家为例，京东到家吸纳社会闲散人员（小商铺主、自由职业者、闲散人员等）加入快递团队，成员在抢单配送后可以获得每单6元的奖励。与京东到家抢单模式不同，邻趣采用中心调度模式，根据人员位置、配送时间、消费者评价等综合计算后，由系统自动匹配最有效率的人员完成派送。邻趣已经完成启明和IDG（美国国际数据集团）等风险投资的B轮融资，据称旗下有40余万覆盖全国的高质量运力。

美国的众包快递也不专门招募司机，而是招募那些顺路并且车后座上有空闲位置的司机。Roadie（拼车送货创业公司）就是其中的佼佼者。Roadie成立于三年前，拥有5万名通过考核的司机和一个手机平台来进行日常运营。其投资人包括UPS。

Roadie将自己的模式定义为“协作交付（Collaborative Delivery）”，其调度模式也是系统派单。具体做法是这样的：用户将自己的日常路线和旅行计划输入路递的App里面，随后路递将用户的日常行程与等待运输的货物相匹配，从而创造出“顺路”也是“顺便”的快递派送。这种模式不仅可以更便宜地交付包裹，而且比UPS或FedEx

等传统运输对环境的影响更少。路递从收费中抽取20%的费用，其余全部是司机的收入。

Roadie会询问司机的日常工作安排、汽车的大小以及其他细节。同时，还关注驾驶员的实际习惯——接受了多少任务。目前它的派送范围已经覆盖美国4000多个城镇。

一些司机全职在做Roadie的派送员，但Roadie更侧重于那些已经上路的、想充分利用未使用空间的司机。Roadie支付的费用比传统的快递少，同时向用户收取更少的费用。例如一个大沙发从达拉斯运往奥斯汀使用FedEx需要577美元，但是使用Roadie只需要102美元。一家经常使用Roadie的花园壁炉销售商表示，使用Roadie相比传统航运节省了近30%的费用。

Roadie拥有一个司机评分系统，他们还通过向顾客发送在途物品的照片确保安全交付。另外也有保险选项。

Roadie目前已经与35个机场的航空公司合作，帮助他们运送丢失的行李。与一家拥有1500多家门店的家装零售商合作，提供大件商品的运输派送服务，还和一家大型连锁百货公司以及一家总部位于洛杉矶的电商公司合作，负责运输易碎和笨重的商品。

心跟谁走，腰包跟谁走

造成“最后一公里”困境的主要原因，除了受限于例如快递员与消费者时间的错位等行业客观条件以外，还涉及市场体系、政策法规及人工成本等多方面的因素。

从物流市场来说，中国的第三方物流所占比例偏低，不到25%，而在欧美和日本这个比例甚至超过70%。各类物流资源缺乏统一的优化和调度，快递物流公司投入严重重复，拉高成本的同时也制约了效率的提升，再加上末端网点的重复建设，使本就高涨的仓储费用雪上加霜。以北京为例，报道显示，各级快递网点约6000个，快递员日均派件量不足40件，单件快递的运输油耗超过0.3元。整体计算，造成的成本浪费可能高达50%。虽然网点数量众多，但是快递公司依然面临缺乏毗邻消费者的近场支持，二次、三次投递率较高，造成大量的人力和资源浪费。

从政策角度来看，城市货车限行也是造成“最后一公里”成本居高不下的重要原因。在北京，货车进入四环需要货运通行证，而上海也通过发放货车通行证来限制货车数量和通行时间。

城市生活成本居高不下，国内人工费用的持续攀升和油价上涨也是造成严重依赖人力派送的快递行业成本持续走高的原因之一。

“最后一公里”是物流业释放能量的最后一个环节。物流因为涉及面广并介入绝大多数行业领域的基本成本区间，成为产业经济的基本参数。比如中国物流与采购联合会每个月发布的中国物流景气指数就一直被视为中国经济的晴雨表。

中国已经进入平均每天1亿个包裹的时代，这个标志性的数字是会保持，还是会被刷新，还是仅仅昙花一现，现在仍是未知之谜。马云曾经一再宣称“我们很快会面临一天10亿个包裹”，这个推断也许有些激进。物流不仅仅是一个运输行为，也不仅仅是一个产业形态，而是经济运行模式的综合体现。物流不产生新产品，只负责物品的空间流动。如果真的像马云所设想的，中国每天的包裹数量从现在的1亿个增长到10亿个，除了电商的发展导致的快递数量增长，很大一部分必然来自中国经济繁荣程度的数倍增长，这个可能不是短期内能实现的。

另外，并不一定包裹数量越多就越经济，这和市场自身的成本结构有关。即便欧美成熟的经济体也没有出现每天一亿个包裹，并不是因为它们的经济不繁荣，而是因为不够经济。当市场足够成熟时，快递规模会在一个稳定的区间之内。之所以在中国出现每天1亿个包裹，其实正是因为中国经济不发达、不均衡，而快递成本又非常低。

FedEx创始人弗雷德·史密斯（Fred Smith）被誉为“创造了一个新行业的人”，因为他开创性地推出了隔夜交货的快递方式。弗雷德·史密斯曾说：“想称霸市场，首先要让客户的心跟着你走，然后让客户的腰包跟着你走。”

通向消费者的“最后一公里”也是通向成功的“最后一公里”，要让客户的心跟着你走，“最后一公里”生死攸关。

亚马逊专利：巨型飞艇仓库

想知道未来的城市会变成什么样子吗？在亚马逊眼中，它很有可能是这样一幅景象：一个巨型飞艇漫游在天空中，当你下了订单之后，给你派送的是从飞艇中飞出来的一架无人机。

这些是人们从亚马逊的飞行仓库专利中了解到的，这些专利文件揭示了一些颇具未来感但是非常具有可能性的方案，亚马逊正努力实现这项方案。

媒体曝光亚马逊在2014年申请的这项专利名叫“空中订单履行中心”（AFC）：一个巨大的在45000英尺（约13716米）高的城市上空飘浮的飞艇，里面装满货物，送货的将是它携带的无人机。

飘浮在空中的飞艇可能对亚马逊有一些特别的好处——它将减少实体仓库，并且由于无人机基本上可以自行滑落到目的地，所以无人机从AFC取货到派送的过程中仅需要非常少的能量。以下是该专利描述的飞行仓库的工作原理。

随着无人机的下降，它们可以在水平方向自行导航到用户指定的交付地点。除了稳定无人机和（或）引导下降方向之外，几乎不需要任何动力。“班车”（Shuttles，较小的飞艇）可以用来为AFC补充库存、无人机、补给品、燃料等。同时，这些“班车”可以用于运送工作人员进出AFC。

英国《每日邮报》提供了一张图来展示亚马逊设想的流程，如图7-3所示。



图7-3 空中订单履行中心

这个飞艇，或者叫空中仓库，未来可以主要应用于足球比赛或者大型演出等场合向观众提供零食和商品。

把这个专利从图纸变成现实还有多远？根据亚马逊的预测，可能还需要1~2年。亚马逊于2016年底完成了首次成功的无人机交付。

第八章 独角兽的未来

没有最终的成功，也没有致命的失败，唯一可贵的是持续前进的勇气。——丘吉尔

短短几年，人们就已经生活在几个数字垄断者的阴影之下了。在互联网的大部分市场上，垄断已经形成，而且因为互联网的自然垄断等特点，一家独大的局面将成为必然，而这些已经被全世界的监管者所察觉。虽然目前政府的监管总体落后于市场前进的步伐，但是欧盟对谷歌的反垄断诉讼以及2018年的“通俄门”事件引起的对社交媒体的深思，都表明在全世界范围内政府的监管正日趋临近，中国更是如此。正视这个趋势，确保数字垄断者遵守游戏规则，确保社会福利最大化，是监管的重心所在。掌握这个逻辑，才能判断互联网的未来。

和人类短暂的几百年商业史相比，垄断的历史更加短暂——仅有100多年。在大部分的时间里，反垄断政策一直处于一种尴尬的境地，垄断和竞争的分界线时而水火不容，时而模糊不清。反垄断的呼声也时而高涨时而几乎处于一种默许的状态。比如，微软曾经在全球电脑操作系统市场处于统治地位，将近90%的台式电脑安装了Windows，但是在那场众所周知的世纪判决中它得以幸存。在欧盟，微软的待遇却完全不同，欧盟委员会在过去十年里向微软征收了累计近20亿欧元的罚款。

另外一家处在风口浪尖上的科技巨头是谷歌。它在美国和欧盟的待遇也是冰火两重天。2013年1月初，美国联邦贸易委员会（Federal Trade Commission，FTC）宣布，确实发现谷歌通过某些手段以便获取竞争优势，但是证据尚不足以说明谷歌违反了法律。联邦贸易委员会

和谷歌达成和解，对谷歌的反垄断调查就此结束。在美国，谷歌占据了搜索市场份额的67%，其搜索广告收入占整个市场的75%。

但是2015年4月，历经五年的调查之后，欧盟委员会对谷歌提起了反垄断诉讼。该案的核心在于，谷歌是否利用其在搜索领域的霸主地位，让自身的比较购物服务受益，令竞争对手处于不利境地，同时损害消费者利益。同年一项由哈佛商学院的迈克尔·卢卡（Michael Luca）和哥伦比亚法学院的蒂姆·吴（Tim Wu）合作的研究发现，相对于完全按照相关性来呈现搜索结果，谷歌现有的做法使消费者找到自己所需信息的概率降低了1/3。一位欧盟的数字经济专员声称，如果不采取行动，整个欧洲经济就会因为对美国互联网公司的依赖而面临“风险”，甚至还有人呼吁要分拆谷歌。欧洲人使用搜索工具，10次中有9次是用谷歌。处于反垄断旋涡的谷歌成立时间不过17年。

在中国，BAT三巨头的垄断地位早已不言而喻。2010年谷歌退出中国市场之后，百度独步天下，占到搜索市场总收入70%左右的份额。从交易规模看，阿里巴巴占据中国网上交易额的80%。从某种意义上说，阿里巴巴一家把持着中国网络入口流量的80%。至于腾讯，2018年，微信和Wechat合并，月活跃账户数量超过10亿，QQ月活跃账户数达到7.83亿，两者相加超过中国总人口数。

从滴滴说起

“互联网+”各个传统行业风头正劲，但是遇到“出行”这个话题却变得灰头土脸。专车摆脱不掉“黑车”的尴尬，传统出租车行业对滴滴的抵制也显而易见，监管者的姿态更可以用“强硬”来形容。

监管是在不存在市场最优解的前提下，由政府替代市场的一种次优制度安排。全球经济发展的历史表明，市场交易领域的扩大与政府职能的扩张是同步进行的，而监管正是政府履行其干预经济运行职能的重要方式。

一个基本的共识是，政府监管与市场竞争是市场经济有效运作的两个互为补充的基本制度。美国是全球最强大的监管型国家，其监管的重点不是经济性监管而是社会性监管。作为一个典型的社会性行业，出租车行业历来就是一个监管严格的行业，全世界概莫能外。比如司机必须有许可证，司机身体的健康和运营车辆的车况必须有一定的保证，还有各种强制性保险，等等。在公共设施领域，最著名的监管手段就是价格监管，即对价格进行控制，比如，水费、电费、燃气费和出租车的计程费都是固定的。

当一个行业出现一股颠覆性的力量时，人们常常从供给的角度来看待行业格局的变化，忽略了需求方的特质，这往往导致对问题本质理解上的偏差。打车是一种典型的刚性需求，因为受到严格的监管，所以行业的价格是完全固定的，没有任何弹性。当需求是刚性的，价格是固定的，需求在多大程度上会由于商业模式的改变而改变呢？我们可以做一个初步的判断，需求可能会增加，但是不会太大，甚至也有可能需求基本不会发生变化。

不管是滴滴、易到还是其他的专车模式，对市场而言，它们的出现主要是增加了供给。在价格大致不变的情况下，仅仅加大供给并不会给市场带来多少效用。从这个层面上说，专车模式不过是一个搅局者，因为总体而言，市场的规模并没有扩大，其带来的好处限定在一定范围内。打车软件也没有对扩大市场规模做出贡献。它解决的是乘客和出租车的匹配问题，改善了信息不对称，提高了市场的总体效率。

需求大致不变，价格总体不变，这意味着市场的总营业收入是不变的，但是供给却在增加，这带来一个非常敏感的问题，市场利益如何重新进行分配？存量并没有变化，或者说，蛋糕并没有变得太大，而分蛋糕的人却增加了，蛋糕该怎么切呢？

出租车司机一个月的营业收入不算少，但是大部分被出租车公司截留。即便是在北京这样的国际化都市，人们经常会抱怨出租车司机缺乏服务意识，车况很差，常常一堵车司机就开始说脏话。原因很简单，出租车司机的收入水平太低了，他们被严重剥削了。在出租车行业，内部利益分配不合理是最大的顽疾。政府的失职在于没有引入激励性竞争，只是简单地增加行业进入壁垒，扶植利益集团。

没有给司机一个体面的社会地位，这是传统运营模式最大的缺陷。专车模式的出现冲击了传统运营司机的经济利益，这必然引起出租车司机的抵制，最终倒逼监管者重新思考现有的利益分配方式。这种自下而上的改革进程，是对监管能力的考验。

如果专车模式彻底颠覆现有模式并取而代之，那么市场环境真的会得到改善吗？出租车行业是一个高度同质化的行业，最终的结果很有可能是市场被一两家公司掌控。从一种形式的垄断转变到另一种形式的垄断，这并不是我们想看到的结局。

一个比较合理的格局是传统运营模式和专车模式共存。只有两者共存才能在市场里培育竞争，形成良性的循环。因此，监管者首先应该打破传统的运营模式。而要改变传统的运营模式，就必须彻底改变司机受到剥削这个事实。传统运营模式只有改变内部的利益分配方式，才能和专车模式去抗衡。监管部门和出租车公司应该意识到，没有乘客和司机，出租车行业将不复存在。

说专车模式是搅局者，并不是否认其价值。应该说，专车模式既是搅局者，也是创新者。之所以说它是创新者，是基于这个市场的商业模式不够完善，需求并没有被充分满足，竞争也不够充分。专车模式以一种非常的方式加大了供给，同时提供特色服务，并做了差异化。

作为一个后来者，进入中国不到两年的优步因为其创意营销吸引了很多注意力。创意营销使其商业模式产生了差异化，比如附加社交功能，吸引一些另类司机（例如富人、家庭主妇）和有附加需求的顾客（例如想选择与司机聊天的顾客）。这些都使它的品牌形象与众不同。但是打车是一个短期、频繁的消费行为。在初始阶段，新鲜感会比较容易吸引人，但是新鲜感很难持久。

前期的喧嚣结束后，专车市场会迅速走向充分竞争，市场的整合将不可避免。滴滴和快的之间的补贴大战，其本质是利用价格进行差异化竞争。因为只有依靠这种烧钱的行为，它们才能摆脱同质化竞争。滴滴和快的的合并是基于这个道理，专车模式也逃不过这个命运。

作为独立的行政力量，监管机构矫正市场失灵、维护社会经济秩序，是市场扩展和经济社会发展的制度保证。需要强调的是，对监管者来说，价格监管并不是简单地指定一个“市场价格”，而是应该创造一种诱发高效和创新行为的激励机制。以激励性监管手段取代僵化的命令与控制，从而提高监管效率，这才是一种“聪明的监管”。另外，

即便是监管性行业，也不意味着对依靠市场竞争实现资源有效配置的绝对排斥。

好的监管制度的标准“处方”一般包括这样一些条款：独立性、透明性、可问责性、专业性和可信性。让政府和市场的双人舞更加和谐，让滴滴的“黑”变成阳光下的“白”，当“互联网+”遭遇监管时，政府和市场各方应该坐下来谈一谈了。

独角兽：免费与垄断

大不是罪恶，大也不违法，但是在西方的观念中，大是对民主的冒犯。翻开反垄断的历史，其中所有的交锋都是在做一件事：让市场变得更有竞争性。只有当市场具有竞争性的时候，价格才能降低，市场才会变得更加有效。美国有不少学者通过实证分析计算出了垄断给国民经济造成的损失。1929年，垄断给美国制造业造成的福利损失占GNP（国民生产总值）的0.1%，20世纪70年代中期，垄断造成的损失占美国GNP的3%~5%。1985年，垄断的社会福利损失占美国GNP的22.6%，这些研究得出的具体比例差异很大，但垄断会给消费者和整个国民经济带来的损失则为经济学家普遍认可。

相对于传统行业，互联网所拥有的两个经济特征会加大其市场垄断的可能性。第一个特征是其外部性，也叫需求方规模经济，即用户评估某个网络的优劣在很大程度上依赖于网络上用户数量的多少。也就是说，某个网络的用户越多，越能吸引新的用户加入这个网络，新加入的用户会给网络带来正的外部性。比如谷歌，因为用的人多了，就有更多的人愿意用，这就是所谓的“赢家通吃”。以以太网其中一个发明人鲍勃·梅特卡夫（Bob Metcalfe）的名字命名的梅特卡夫法则形象地说明了网络外部性，即网络的价值与其用户数量的平方成正比。

外部性导致的结果是，如果企业不能充分地差异化，最后必然由一家垄断市场，因为市场不需要第二家。无论是互联网行业、电商还是共享经济，任何一个细分市场最后都将是一家独大。优酷和土豆的合并，58同城和赶集网的合并、滴滴和快的的合并，都印证了这个道理。

互联网的第二个特征是供给方规模效应，即成本往往随着销量的增加而下降。在这种情况下，从成本的角度看，由一家企业服务于整个市场是最有效的，这就是经济学所定义的自然垄断。但是，垄断地位带来的高价格又导致社会资源的分配不合理，这样就造成了悖论。对自然垄断产业，政府一般从价格和市场准入两个方面进行监管。一方面控制并压低价格以防止垄断价格的出现，另一方面提高准入门槛使市场内的公司能获得较大的份额从而压低成本。因此各国普遍对铁路、电信、公用事业等属于自然垄断的行业的价格和市场准入进行管制，通常是只允许一家企业垄断这个产业的生产。由于滴滴的进入而闹得沸沸扬扬的出租车市场，也属于这个类别。

互联网市场由于以上两个特性，往往有很大可能出现自然垄断。对监管者来说，这是一个前所未有的挑战：面对一个必然垄断的市场，政府到底应该怎么办？虽然某家企业把整个市场服务得很好，但是它的行为一旦偏离正轨该怎么办？另外，如果我们对互联网市场的自然垄断属性达成共识，是否也应该像对传统企业一样对其价格和市场准入进行管制？

互联网的自然垄断属性提醒着监管者应该关注这个市场。但是截至目前，针对互联网公司的反垄断调查一直进展缓慢，其中最重要的原因是现有的反垄断法律基本上是基于传统市场，没有跟上日益变化的新型市场，因此对于互联网公司并不完全适用。例如，垄断的通常表现是定价权，而互联网是免费的，价格为零。但是，垄断仅仅是监管的必要条件，因为人们对数字垄断还缺乏更深入和更透彻的理解。尽管在法律层面还处于观察阶段，但是对互联网的监管应该尽快全面纳入政府的议事日程。

监管的重心

“不治已病治未病”。如果说法律是给垄断开出的药方，监管当局要做的就是在垄断已经初现端倪的时候未雨绸缪。垄断是一回事，滥用垄断地位是另一回事。对政府来说，监管的重心应该放在后者。当一家公司拥有垄断地位的时候，它很难不去利用这个优势。以谷歌这家号称“不作恶”的公司为例，在谷歌上搜索笔记本电脑，搜索结果是谷歌自己的一款对比购物服务，这便是滥用垄断地位的不正当竞争。

那么，监管者应该从哪些方面入手呢？相比于传统经济，我们应该注意到互联网的以下两点不同。

首先，在互联网时代，我们需要对资产进行更宽泛的定义。比如马云说过，未来的能源是数据，这句话背后的含义是，数据就是一种资产，就是一种资源。谷歌前董事长埃里克·施密特（Eric Schmidt）在2010年发表的一份声明中显示，谷歌在两天内收集的数据大约为5艾字节，相当于从人类起源到2003年所产生的数据总和。对数据的垄断和对石油、铁路的垄断可能并无二致。

另一种资源是流量。流量类似渠道，当互联网上的流量被少数几家瓜分时，这也意味着这几家公司可以利用这个资源来左右市场。比如，淘宝可以通过调整算法轻易地影响店家的销售业绩。而腾讯也曾利用其庞大的用户群（即流量）来轻易复制小公司的创新。如果像数据及流量这种核心资源由于互联网的垄断性而被少数几家公司控制，就很难防止市场不被它们影响。随之而来的是消费者权益的损失。

其次是对于整个价值链上利益分配的考虑。很多互联网模式是通过资源匹配（例如共享经济）和削减中间环节（例如平台型电商）来

达到提高经济效益从而创造价值的目的。但是当最终垄断形成时，我们发现大部分价值被垄断者攫取了。例如，淘宝在提高交易效率并让顾客得利的情况下，自己也享受了超常的利润率，而传闻中大部分商家却在亏损。同样，虽然像滴滴这样的专车服务通过匹配资源来提高整体效率，但是当它们最终取代了现有的商业模式并达到垄断后，真的能让顾客和司机分享到更多的利益吗？这些都是未知数。那么在这种情况下，除了常用的监管手段以外，政府是否也应该对利益分配进行直接的干涉呢？这也是一个需要考虑的问题。

国际上有不少呼吁对互联网公司网开一面的声音，主要理由有两种。一是互联网行业的进入门槛很低，竞争很充分。二是出于保护创新的角度，认为互联网领域的监管必要性不及实体经济。这两种观点看似有道理，但其实恰恰是忽视了互联网的自然垄断这个特征。虽然互联网行业的进入门槛看上去不高，但是，不要说复制出一个BAT，即便再诞生一个新的滴滴或者美团，也是不太可能的。

当市面上充斥着关于企业管理新内容的著作，充斥着大量涉及企业生产力和效率的书籍，充斥着建立商业帝国的明星故事时，人们对垄断的关注就会减少，甚至会被视为一种不合时宜的主张，是对科技进步和企业家精神的攻击。但是，如果垄断不被约束的话，那些在竞争法则作用下自然归于公众的利益将会完全丧失。

反垄断的目的并不是反对技术和资本，而是要求技术和资本得以平等地运用。反垄断法寻求的是限制强者对弱者在公平竞争上的烦扰。对政府来说，在现在这个时点上没有必要大动干戈，更不应该一棒子打死，而是应该保持警觉。一方面技术发展速度之快让人猝不及防，另一方面在资本的推动下，创业企业的成长周期被快速压缩。以滴滴为例，当它处于烧钱的阶段，它不会也不敢惹怒司机和乘客。但是，一旦投资人要求其赢利，它就很有可能利用垄断地位行使垄断权

力，对司机和乘客两边都提取分成，而那时司机和乘客将没有任何选择。因此，监管最好的办法就是引入竞争。

短短几年，人们就已经生活在几个数字垄断者的阴影之下了。监管者应该看到，在互联网的大部分市场上，垄断已经形成，而且因为互联网的自然垄断等特点，一家独大的局面将成为必然。如果政府还没有观察到这个趋势，那么恐怕其思路已经落后于市场前进的步伐。正视这个趋势，确保数字垄断者遵守游戏规则，确保社会福利最大化，是监管的重心所在。

政府还应该意识到，以美国为例，在反垄断的斗争中政府并非赢得了每一场胜利。而且，对监管者来说，如何证明一家公司确实滥用了垄断地位也不是一件轻而易举的事情，因为监管者和被监管者之间存在着明显的信息不对称。

没有哪一种力量能够和技术进步的力量相比，但是，对技术的崇拜并不意味着理性的投降。正如19世纪末一位英国国会议员所说：“你能够期望一家公司有良心吗？它既没有可供诅咒的灵魂，也没有可以鞭挞的躯体。”

互联网红利的终结

2018年2月初，各大市场调研机构纷纷发布了全球智能手机销量出现下滑的消息。值得注意的是，作为全球第一大智能手机市场，中国也历史性地第一次出现下滑。全球技术分析公司Canalys的数据表明，2017年中国智能手机市场年总出货量较2016年下跌4%，与手机厂商的热情投入呈现冰火两重天的态势。更有甚者，Strategy Analytics（战略分析）公司的一位分析师表示，全球手机市场放缓的主要原因是“中国手机市场崩盘”：中国手机市场出现了高达16%的暴跌。

下跌的势头到2018年初并没有得到遏制。2018年4月9日，中国信息通信研究院发布的《2018年3月国内手机市场运行分析报告》指出，2018年第一季度，中国智能手机出货量为8137万部，同比下降26.1%。其中国产品牌手机出货量为7586万部，同比下降28%。

不管是个位数的下跌还是两位数的暴跌，中国智能手机的下滑是确定无疑的。这个历史性的下滑之所以不寻常，是因为它不是一种噪声而是真正的信号。根据国家统计局的数据，凭借出口、建筑和消费支出的大幅攀升，中国经济增长七年来首次加速。2017年中国经济增长率为6.9%，扭转了从2011年开始逐渐放缓的趋势。由此可以推断，手机市场的下滑完全是其内生动力不足导致的。这个信号或许预示着中国互联网市场的红利已经见顶，所有线上业务将随之出现停滞或增长放缓，广泛的整合将成为必然。

没有智能手机的增长，就没有移动互联网的流量红利。智能手机的边界几乎就是整个互联网的边界。智能手机市场的收缩和遇冷，预示着互联网的停滞和增长放缓几乎会同步发生。所谓见顶，意味着一直稳定增长的日活跃用户数将全面出现下降，用户在互联网上停留的

时间也将显著减少，而且流量成本会越来越高。这些都是最容易挑动投资者敏感神经的指标。

在流量红利干涸之际，行业巨头已经有所动作。在全球几家市值最高的科技公司披露年报之际，简单梳理一番，我们会发现以下四个趋势。这些趋势中隐藏着正在发生的未来。

趋势一是通过精细管理和精准营销来保持增长。在2017年第四季度，Facebook在北美地区的日活跃用户数首次出现环比下降，用户平均每天在Facebook上停留的时间减少了5000万个小时。出人意料的是，Facebook的广告收入仍在以同比接近50%的增速增长。这意味着社交巨头Facebook已经成功摆脱了依赖流量增长来推动业绩的模式，而是通过提高广告质量、更精准地投放来提高广告收入，从每位用户身上获得更多的收益。

趋势二是寻找新的增长点。一个最好的例子是亚马逊。在过去的2017年中，亚马逊股价的累计涨幅为73%。发布2017年第四季度财务报告之后，至少已经有13位市场分析师上调了亚马逊的目标股价。甚至美国知名投资研究机构MKM Partners给出了1750美元的目标股价。按照该股价计算，亚马逊市值将达到约8500亿美元，成为全球市值最高的公司。亚马逊的增长来自两个方面，即“金牌会员”的会员费和云计算业务。前者是传统的定价策略，后者是一种新技术。

趋势三是互联网巨头转战线下，向实体经济要场景、要数据、要流量。在2017年12月以100亿元的大手笔布局新零售版图之后，2018年1月底，腾讯作为主发起方，联合苏宁、京东、融创与万达商业签订战略投资协议，计划投资约340亿元收购万达商业香港H股退市时引入的投资人持有的约14%的股份。这将是全球互联网公司和实体商业巨头之间最大的单笔战略投资之一。几天之后，腾讯又以战略投资者的身份斥资25亿元收购了海澜之家5.31%的股份。这些大手笔的收购，一方面是竞争的需要，另一方面是线上增长放缓、成本增加。

趋势四是从互联网转战物联网。2018年2月2日，谷歌的母公司Alphabet公布财务报告，2017年营业收入为1108亿美元。虽然网络广告业务依然带来了大笔收入，但是当天的股价却下跌约5%。投资者之所以如此恐慌，是因为在移动搜索领域，谷歌的流量购置成本在2017年达到216亿美元，比上年增长29%，超过了谷歌核心广告业务20%的收入增速，这是导致其第四季度出现亏损的原因之一。谷歌的网络广告营业收入约占总营收的85%。一旦流量红利终结之后，投资者就会担心谷歌无法在搜索广告以外找到真正的收入来源。

那么，谷歌如何能摆脱困境呢？答案可能是物联网，从无人驾驶这个出行入口切入市场。2018年1月初，美国最大的汽车制造商菲亚特克莱斯勒汽车公司（FCA）对外披露，与谷歌达成一项大规模协议，谷歌无人驾驶项目Waymo将采购数千辆该公司的新型自动驾驶小型货车来扩充其无人驾驶车队，这批车将在2018年底加入谷歌，谷歌目前拥有大约600辆FCA轿车。该车型售价大约4万美元。从这个规模来看，谷歌已经全面突破了无人驾驶的技术障碍，无人驾驶的商业化箭在弦上。无人驾驶被视为未来最有前景的一场革命，它对人类的作用就相当于今天的手机。既然苹果可以凭借一部手机成为全球市值最高、最受尊敬的公司，那么对科技巨头来说，无人驾驶更是兵家必争之地。

全球科技巨头的转型已经悄然而至，中国公司却落后了半拍。2018年2月第一周，国内共发生116起投融资事件，累计金额超过190亿元，虽然数目有所下降，但融资金额较上周的142亿元明显上升。种种迹象表明，中国的科技巨头仍然延续着抢占更多的地盘以便带动增长的思路，这种草莽粗放的增长并不意味着效率的改善和提升，因此不可持续。

曾经有人戏言，对技术公司来说，最重要的三件事就是增长、增长、增长。但是，显而易见，传统的互联网红利即将终结，昨天的增

长已经一去不复返。在明天到来之前，我们更需要以创新为标志的熊彼特增长。

未来的挑战

如果说今天这个时代和过去有什么不同，那就是在工业时代，企业追求的是规模效应并据此成为巨头。在互联网时代，高科技公司将追求的目标从供给侧——生产效率，转移到需求侧——网络效应。技术进步不是用来追求生产效率，而是用来追求网络效应。网络效应一直是增长的强大引擎，网络效应的最终结果就是平台公司的诞生。一个市场一旦形成平台公司的垄断，平台公司就步入了赢家通吃的时代，商业的生态也会随之转变。

过去，政府对抗垄断企业的做法是将其拆分，但是在网络效应面前，拆分的做法变得无效，因为即便把谷歌或者Facebook这样的企业拆分成小公司，其中的某个小谷歌、小Facebook最终还是有可能在网络效应的推动下一家通吃。

科技巨头包括市值最高的亚马逊，都处于被严重高估的阶段。亚马逊的营业额是沃尔玛的1/3，估值却是它的两倍。但其实，亚马逊90%的收入都来自传统零售业。支撑其高估值的是云服务，亚马逊的云服务一直保持50%的增长势头并且占据云服务的1/3，但是云服务占营业额的比例仅为个位数。在这个领域，亚马逊、谷歌、微软已经成为三足鼎立之势，中国的阿里巴巴、中国电信和腾讯也在奋起直追，很快这个领域就会变成红海。

BAT里面，腾讯的动作是最大的，比如联合京东斥巨资杀进零售业。原因在于，腾讯的场景和数据都不是最强的，这就迫使它必须发力，要染指更多的场景和数据，这样才有未来。走到今天，互联网已经来到这样一个时刻，流量红利已经见顶了，任何以流量为基础的商业模式都已经没有了价值。

早期的互联网公司都是靠商业模式起家，比如搜索、社交、游戏和团购，靠一个模式就可以圈一笔钱。但是现在不同了，模式已经死了，重要的是产品和技术。如果一家公司有产品有技术，它就不用着急。但如果它还在玩商业模式，它就一定会着急，因为商业模式是需要资源的，比如流量。但是流量都在BAT手里，分分钟都有可能被它们干掉。

美团的商业模式是做团购和外卖，它现在面临两个抉择：一是停留在原来的市场里，等着大佬哪天腾出手来把它干掉；另外一个是冒险扩张。扩张的问题是财务表现一定会变得不那么亮丽，但好处是在和大佬的博弈过程中，手里的牌会多一些，谈判的筹码会多一些。所有靠商业模式起家的公司都面临这两个抉择。

美团不甘平庸，冒险进入打车领域，因为它有大量骑手，对出行有一定的技术和经验。一旦它决定进入出行领域，自然就会把摩拜买下来，因为从商业生态上来说它必须有这样一个布局。未来会有很多公司走这条扩张之路，比如做社交的陌陌、做内容的今日头条，否则它们只能原地等死。

仅靠商业模式已经没有前途，互联网公司需要的是产品、技术，这是京东从来不去跨界的原因。它不需要跨界，因为零售是脏活累活，没有人愿意去干。所以京东不着急，但凡有技术、有产品的公司都不用着急。京东的模式是利用零售去扩张市场，创造更多的场景，然后去变现。零售的利润很薄，京东在零售上不会也不应该赚很多钱。

未来的另一个趋势是平台类的公司会面临越来越大的问题。平台类的商业模式有一个共同的特点，即它们没有自己的产品，要么是交易撮合的平台，要么是广告投放的平台。这种模式最大的问题在于，你对产品端没有控制，你也不可能去控制。比如，按规定网约车的司机只能是当地人，这对滴滴来说是非常致命的挑战。因为绝大多数的

司机都是外地人，但是滴滴又没办法一个一个去考察私家车的司机是不是本地人。所以，对这类公司来说，一旦政府开始重拳监管，要求平台对其业务负责，例如淘宝要对假货负责、滴滴要对司机管理负责、做短租的小猪要对房间的安全负责、社交媒体比如微信要对言论的真假负责，那么平台需要付出的成本就是巨大的。原因很简单，这些问题在现阶段只能靠人工解决，对科技公司来说，这是前所未有的挑战。

致谢

本书是我们对中国互联网浪潮中一系列商业热点现象的分析和研判。在写作过程中，我们得到很多人的帮助，在此表示感谢。

感谢中信出版·灰犀牛分社主编寇艺明女士的帮助，没有她的肯定和鼓励，我们坚持不到现在。没有她的建议、反馈和一次次地给出修改意见，这本书不会有现在这样清晰的逻辑。

感谢在写作中做出贡献的同事和朋友，没有他们的帮助，这本书会逊色不少。在写作过程中，李嘉怡担任我们的助手，帮助收集、翻译了大量资料和图表。魏丁参与了第三章《乐视：一场虚假的盛宴》和第七章《"最后一公里"：寻找速度与成本的平衡》的撰写，杨凯涵参与了第四章《新零售：其实还是全渠道，零售应该回归本质》的撰写。

在此，还要特地感谢两位给予我们重大帮助的媒体朋友：时任《财富》中文网编辑的胡秀娟女士和FT（《金融时报》）中文网编辑冯涛。在我们破绽系列第一篇《小米的破绽与补丁》无处发表的时候，胡秀娟为我们打开了一扇门；正是在冯涛的建议下，我们才坚持以"破绽"作为一系列文章的标题。

感谢许多的朋友，他们虽然没有直接参与写作，但是他们得知我们的写作计划后，一直支持我们前行。他们的关心是最好的动力。

感谢我们的家人，他们给了我们写作中需要的一切。

陈歆磊 史颖波